

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:

Núlan

**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS

+info <http://nulan.mdp.edu.ar/2608/>



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MAR DEL PLATA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS Y SOCIALES

Universidad Nacional de Mar del Plata
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

TESIS DE POSGRADO

Master en Administración de Negocios

***“La familia empresaria: Cultura y
Valores para la continuidad de la
empresa”***

Autora: Lic. Samanta Salgueiro

Mar del Plata

Año 2016

*“La familia empresaria: Cultura y
Valores para la continuidad de la
empresa”*

Autora: Lic. Samanta Salgueiro

Directora: Mg. Margarita Hankovits

Co-Directora: Lic. Natalia Christensen

“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”

Peter Drucker

Contenido

<i>RESUMEN</i>	5
<i>ABSTRACT</i>	7
<i>OBJETIVOS</i>	9
<i>HIPÓTESIS</i>	9
<i>INTRODUCCIÓN</i>	10
1. <i>REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y MARCO TEÓRICO</i>	12
1. A. <i>Acerca de la definición de Empresa</i>	12
1. B. <i>Acerca de las Empresas Familiares (EF)</i>	14
1. B.1. <i>Ventajas y Desventajas</i>	19
1. B.2. <i>Ciclo de vida</i>	21
1. B.3. <i>Modelos de EF</i>	23
1. B.3.1. <i>Teoría de los Tres Círculos</i>	25
1. B.3.2. <i>Modelo CAVA (Gallo et al, 2009)</i>	28
1. C. <i>Cultura en la EF</i>	34
1. C.1 <i>Acerca del concepto de cultura</i>	34
1. C.2 <i>Patrones culturales en la EF</i>	36
1. D. <i>Continuidad y Valores</i>	42
1. D.1 <i>Dirección por Valores</i>	46
2. <i>CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS</i>	51
3. <i>CONTEXTO DE ESTUDIO: CULTURA Y VALORES EN LA EF</i>	54
3. A. <i>Valores para la continuidad</i>	54
3. A.1 <i>Dimensiones analizadas</i>	58
3. A.2 <i>Análisis de encuestas: Valores Familiares en la Empresa</i>	64
4. <i>RESULTADOS Y REFLEXIONES FINALES</i>	70
<i>ANEXOS</i>	77
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	99
<i>NOTAS</i>	102

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es advertir cuáles son los valores presentes en empresas familiares bajo análisis de primera generación en adelante del Partido de Gral. Pueyrredón que coinciden en todas ellas e influyen en la continuidad de su negocio en el tiempo y a través de las distintas generaciones.

El estudio fue realizado a partir del análisis de familias empresarias del Partido de Gral. Pueyrredón, sobre la base de sus culturas empresariales y la percepción respecto a los valores necesarios, tanto como los que poseen como los que necesitan para funcionar como tal. La investigación se encuadra en un estudio de caso que se funda en el análisis cualitativo y se ha desarrollado mediante un abordaje que tuvo en cuenta los siguientes espacios de análisis: EF y Familias Empresarias.

Dichas organizaciones se seleccionaron por varios motivos, uno de ellos es la posibilidad de acceso a la información y la predisposición de sus integrantes, ya que, en todos los casos se mantiene una relación cercana con la familia empresaria; por otra parte, si bien se poseía la facilidad para relevar EF de otras zonas del país, por la zona de residencia la ubicación geográfica dentro del Partido de Gral. Pueyrredón fue un factor decisivo para el análisis. Además, la influencia de la Cultura Familiar en su longevidad es un tema de reciente aparición en nuestro país, por lo que actualmente su desarrollo y aplicación en el sector de las EF es exiguo y de poco conocimiento por parte de ellas.

Los resultados expuestos ponen de manifiesto que la existencia de determinados valores en el seno de las EF de la ciudad de Mar del Plata, brindan la oportunidad para su supervivencia y longevidad más allá de la primera generación. Esto contribuye a revelar posibles comportamientos del grupo familiar que permiten

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

la continuidad de la empresa tanto a nivel local como nacional y de esta manera, mejorar la productividad y competitividad de este tipo de organizaciones.

Palabras Claves

Valores familiares - EF – Primera/ Segunda Generación – Familia Empresaria – Continuidad – Competitividad – Productividad – Cultura Empresaria

ABSTRACT

The aim of this research is to notice what family values required and exclusive to a business family of the Department of General Pueyrredón should have for their continued business over time and across generations.

The study was conducted based on the analysis of business families of the Department of Gral. Pueyrredón, on the basis of their corporate cultures and perceptions regarding the necessary values, as well as those with as they need to function as such. The research fits into a case study is based on qualitative analysis and has been developed through an approach that took into account the following areas of analysis: EF and Business Families.

These organizations were selected for several reasons, one of them is the possibility of access to information and the willingness of its members, since in all cases a close relationship with the family business is maintained; Moreover, although the facility to relieve EF from other areas of the country is possessed, geographic location within the Department of Gral. Pueyrredón was a decisive factor analysis. In addition, the influence of family culture in their longevity is an issue emerging in our country, so now its development and application in the field of EF is meager and little knowledge of them.

The above results show that the existence of certain values within a Family Business of the city of Mar del Plata, and therefore in the family business provide the opportunity for survival and longevity over time, beyond first generation. This helps to reveal possible behaviors of family members who do not allow the continuity of the business both locally and nationally and thus, improve productivity and competitiveness of these organizations.

Key Words

Family Values - Family Businesses– First/ Second Generation – Business Families – Continuity – Competitiveness – Productivity - Corporate Cultures

OBJETIVOS

Objetivo general

- ✚ Advertir cuáles son los valores presentes en EF bajo análisis de primera generación en adelante del Partido de Gral. Pueyrredón que coinciden en todas ellas e influyen en la continuidad de su negocio en el tiempo.

Objetivos Específicos

- ✚ Exponer el estado del arte sobre Cultura Familiar y valores en la empresa.
- ✚ Analizar los Valores presentes en los grupos empresarios familiares.
- ✚ Revelar posibles comportamientos y valores del grupo familiar que favorecen y no favorecen a la continuidad de la empresa.

HIPÓTESIS

- ✚ La presencia de determinados valores familiares dentro de la cultura de las EF bajo análisis permitiría una prolongación y continuidad de la misma en el tiempo más allá de la primera generación.

INTRODUCCIÓN

Muchas de las empresas más exitosas del mundo tienen su origen en el seno de una familia empresaria. De esta manera, las EF ocupan un lugar preponderante en la economía mundial, especialmente en los mercados emergentes e incluso son utilizadas por compañías más grandes como un modelo a seguir para crear un ámbito laboral ameno. Según diferentes investigaciones, este tipo de organización abarca un alto porcentaje del total de empresas de un país, ya sea industrializado como del tercer mundo, tienen una gran participación en el PBI de una economía, disfrutan de numerosas ventajas competitivas y sin duda alguna crean valor, pero generalmente la mayoría de ellas no sobrevive a la segunda generación y pierden su continuidad en el tiempo. Si bien este trabajo hará foco en los Valores en que una Familia Empresaria deberá hacer énfasis para la supervivencia y desarrollo de su EF, los motivos del fracaso pueden ser variados, desde causas endógenas tales como condiciones económicas deficientes, falta de recursos adecuados y una gestión incompetente hasta causas exógenas relacionadas a las cuestiones político - económicas de un país y el deficiente aliento, o falta de él, de políticas de promoción.

El nuevo contexto económico y laboral requiere de transformaciones en la gestión de esta clase de organizaciones que implican estrategias novedosas en la manera de administrarlas, en la gestión de sus sistemas y en la capacitación de la familia empresaria. Una EF organizada favorecería la competitividad y longevidad del negocio en manos de la familia fundadora través de las diferentes generaciones.

Según el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF, 2015) en la mayoría de los países europeos, y recientemente en Latinoamérica, se comenzó a difundir las características y a estudiar todo lo referente a este tipo de empresas, lo que los llevó a modificar sus sistemas de administración y gestión. Se iniciaron entonces en ellos una corriente de estudio dedicado principalmente a atender las

necesidades de las familias empresarias para así poder ayudarlas a trascender en el tiempo de generación en generación.

El objetivo general de esta tesis es advertir cuáles son los valores presentes en EF de primera generación en adelante del Partido de Gral. Pueyrredón que coinciden en todas ellas e influyen en la continuidad de su negocio en el tiempo.

Dichas organizaciones se seleccionaron por varios motivos, uno de ellos es la posibilidad de acceso a la información y la predisposición de sus integrantes, ya que, en todos los casos se mantiene una relación cercana con la familia empresaria; por otra parte, si bien se poseía la facilidad para relevar EF de otras zonas del país, por la zona de residencia la ubicación geográfica dentro del Partido de Gral. Pueyrredón fue un factor decisivo para el análisis. Además, la influencia de la Cultura Familiar en su longevidad es un tema de reciente aparición en nuestro país, por lo que actualmente su desarrollo y aplicación en el sector de las EF es exiguo y de poco conocimiento por parte de ellas.

El estudio se efectuará para Pymes Familiares del Partido de Gral. Pueyrredón y se limitará a los siguientes grupos de análisis: empresas y grupo familiar empresario. De esta manera se analizarán a las Empresas Pymes Familiares y los distintos rasgos de culturas familiares existentes en ellas en busca de aquellos valores necesarios para asegurar la continuidad más allá de la primera generación.

En una primera sección se presenta una aproximación teórica a la relación empresa - familia. El énfasis está puesto en la exposición de las Teorías sobre cultura en la EF. En una segunda sección se describen las consideraciones metodológicas. La tercera sección, presenta los resultados obtenidos a través de las entrevistas y los posibles valores a ser promovidos al momento de administrar una EF. Por último, se exponen las conclusiones y reflexiones finales.

1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y MARCO TEÓRICO

1. A. Acerca de la definición de Empresa

Si bien no existe una única definición del término Empresa debido a su complejidad, según la Real Academia Española se le define como la entidad integrada por el capital y el trabajo, con factores de producción, y dedicada a actividades industriales y mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Varios autores, organismos e instituciones han definido de diferentes maneras el término *Empresa*:

Adam Smithⁱ: una *Empresa* es la organización que permite la internacionalización de las formas de producción: por un lado permite que los factores de producción (capital, trabajo, recursos) se encuentren y por el otro permite la división del trabajo.

Max Weberⁱⁱ: en una *Empresa* el ideal es la racionalización de actividades en aras del resultado, con atención centrada en la eficiencia y productividad. Los “productores” no poseen los medios de producción, medios cuya propiedad ha sido incrementalmente concentrada en las manos de una élite directora, etc.

Comisión de la Unión Europea: Se considerará *Empresa* toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular.

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

Derecho internacional: la *Empresa* es el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado.

Código de Comercio, Art. 25: toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios.

De esta manera, se puede concluir que una *Empresa* está conformada por dos partes, una económica y otra social e integrada fundamentalmente por personas las cuales están insertas en una sociedad con la que mantienen una relación de interdependencia aportando mutuamente elementos esenciales para la supervivencia de ambas, y que posee una estructura humana poseedora de una cultura que se organiza para conseguir sus fines y requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación.

Diversos autores señalan que la *Empresa* cumple con determinados tipos de finalidades, tanto económicas como sociales, tales como:

- Finalidad económica externa: producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.
- Finalidad económica interna: obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).
- Finalidad social externa: contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.

- Finalidad social interna: contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

Si bien todas las *Empresas* están definidas de la misma forma y tienen las mismas finalidades económicas y sociales, existen diferentes tipos y clasificaciones que se basan en su nivel de complejidad. En este trabajo se hará foco en las llamadas *Empresas Familiares* (EF).

1. B. Acerca de las Empresas Familiares (EF)

En la teoría no hay una única definición de EF. Existen diversas maneras de explicar esta unidad económicaⁱⁱⁱ entre los profesionales de la materia, y todas ellas demuestran lo complejo de definirla. En general se suele asociar a las EF con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas, pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en mano de la familia (Gallo et al, 2002).

De acuerdo a Ginebra (1997) el fin de un negocio es hacer dinero, esto significa valor económico y productividad. La familia en cambio, tiene por fin la convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente. Cuando se une la familia con un negocio, la primera es un bien superior por ello no puede nunca, en nombre del segundo, romper los lazos familiares, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo.

De esta manera hay quienes consideran que ser una EF es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otros piensan que depende de quien

ejerce el control, y para otros también influye la intención en la continuidad de la misma y su forma de gobierno.

Siguiendo esta última corriente, se definirá EF como *“aquella en la que la propiedad y gestión de la empresa están en las mismas manos, y cuya actividad de desarrolla con una clara vocación de expansión y continuidad por parte de los mismos miembros de la empresa”* (Garrido, et al; 2015).

Gimeno Sandig (2004) en su tesis doctoral expone varios grupos de definiciones de EF que han escrito diferentes autores a lo largo del tiempo, algunos de los cuales se basan en que la demarcación de la definición va a estar dada por la percepción de que se es EF, o por la existencia de un porcentaje de acciones en manos de una familia, por la dirección de la empresa por parte de miembros de una misma familia, por haber hecho una sucesión generacional o por la combinación de algunos de estos criterios. Otros conciben a las EF en función del grado de participación de la familia en la toma de decisiones de la empresa. Considera también otros conjuntos, muchos de los cuales son derivaciones de las anteriores concepciones pero con definiciones más abstractas, lo que hace difícil su utilización en trabajos de campo debido a su ambigüedad.

Una última definición de EF fue aprobada en Bruselas por el Grupo Europeo de EF (2008) y en Milán por el Board del Family Business Network (2008), y establece que una compañía, tenga el tamaño que tenga, es EF si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijos o herederos directos de los hijos.
2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de EF si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social^{iv}.

Fortalezas y debilidades habituales

De acuerdo a las diferentes investigaciones y especialistas del tema, se pueden mencionar las fortalezas y debilidades de las EF:

1. Mantienen un estilo autocrático de dirección que las hace resistente a los cambios
2. Muchos miembros de la familia ocupan cargos directivos
3. Se aprecia una excesiva rigidez en el liderazgo, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves
4. la experiencia aparece como un valor casi irremplazable y es motivo de discusión
5. No se admite el cuestionamiento del poder
6. Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad
7. Existen dificultades o se traba la incorporación de extraños expertos
8. Por lo general son pequeñas o medianas empresas
9. Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes
10. Los antepasados surgen, en ocasiones, como mitos intocables y altamente idealizados.

11. La sucesión directiva deviene de la posición familiar
12. La elección del futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la Empresa-Familia
13. Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares
14. Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes, pero por otra parte, rechazan sus sugerencias e ideas
15. Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el “*apellido*” familiar, lo que obstaculiza la desactivación de los mismos y su análisis estratégico. Incluso se puede decir lo mismo de ciertos estilos o tecnologías de producción
16. La solidaridad de los miembros familiares: en situación de crisis empresarial, hacen su permanencia en la misma
17. Ausencia de límites claros con la familia^v
18. Comunicación vertical fluida y horizontal prácticamente inexistente

Características

Es importante también tener presentes las características principales de este tipo de empresas, para que puedan tener un tratamiento diferenciado al de las demás. Bien se sabe que la EF es un sistema que está conformado por tres subsistemas, empresa, familia y propiedad, que interactúan entre sí, los cuáles deben estar sumamente reconocidos por sus miembros, de manera que su influencia en la empresa sea la mejor posible para su continuidad a través de las distintas generaciones.

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

La cultura existente dentro de una EF es una característica fundamental dentro de este tipo de negocios, los valores y creencias que una determinada familia prioriza dentro de una organización para su funcionamiento y dirección.

Por último, una de las cuestiones a tener en cuenta al momento de diferenciar a una EF del resto es su visión a largo plazo, por el vínculo emocional existente, y la necesidad de trascender en el negocio, aun cuando la gran mayoría no subsista más allá de la primera generación. Cuando una empresa está ligada fuertemente a una familia aparecen lazos que hacen imposible poder separar los temas familiares de los empresariales y ponen en juego su continuidad en el tiempo.

A modo de comparación con las empresas no familiares se expone el siguiente cuadro:

	Empresa Familiar	Empresa no familiar
ASPECTOS ORGANIZATIVOS		
Estructura organizativa	Menos desarrollada (crecimiento conforme se van incorporando familiares al negocio)	Más desarrollada (crece conforme surge la necesidad)
Procedimientos	Poco estandarizados	Muy estandarizados
Normas	Implícitas, tácitas, sobreentendidas	Explícitas, formalizadas por escrito
Diseño de puestos y asignación de responsabilidades	Difusos	Claramente definidos
Sistema decisor	Mayor centralización	Menor centralización
Cultura organizativa	Zeus (gira en torno al patriarca)	Depende del tipo de organización
Mecanismo de coordinación	Fundamentalmente la supervisión directa o mando. También la colaboración	Depende del tipo de organización
Formulación de estrategias	Unipersonal (patriarca) pero mediatizada por las <i>influencias familiares</i>	Mayor participación aunque tiende a concentrarse en un reducido grupo de personas (cúpula directiva)
Comunicación	Flujos ascendentes, descendentes y laterales	Flujos principalmente descendentes

Principales aspectos organizativos y prácticas de recursos humanos en empresas familiares y no familiares

Fuente: Ariza Montes, J. A.; Fernández Portillo, L.; "Familiares empleados en la empresa. ¿Un factor de competitividad o un obstáculo para el desarrollo?", (2002).

1. B.1. Ventajas y Desventajas

Si bien este tipo de empresas tiene un tratamiento especial por tratarse de familias empresarias, se ven condicionadas por el contexto de la misma manera que cualquier otra organización. De esta manera, se pueden señalar ciertas ventajas y desventajas que se presentan en ellas, tal como los autores Soto y Braidot (1999) las exponen:

Ventajas

- *Compromiso*: para el fundador, la empresa significa su vida debido a que él la creó y está pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la EF. El sentido de pertenencia juega un rol dominante para los miembros de la familia, ya que éstos juntan sus esfuerzos para que la empresa sea competitiva.
- *Conocimiento*: la mayoría de las empresas poseen un “know-how” particular el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación en generación. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.
- *Flexibilidad*: la familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados.
- *Planeación a largo plazo*: los miembros de la EF son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos.
- *Confiabilidad y orgullo*: El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

él como para sus descendientes y más aún si sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.

- *Cultura estable:* en muchas EF los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están conscientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas.

Desventajas

- *Rigidez:* ya que las EF tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.
- *Desafíos comerciales:* existen tres tipos de desafíos comerciales. El primero es el de la obsolescencia, que puede ser tecnológica, de fabricación de producto o de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetos al éxito empresarial, no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del entorno. El segundo desafío consiste en el manejo de las transiciones causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes. El tercer desafío consiste en el incremento de capital ya que el negocio familiar tiende a endeudarse.
- *Sucesión:* en cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las EF, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia.
- *Conflictos emocionales:* el campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales. En la EF predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados, en la familia prevalece la protección y la lealtad.

- *Liderazgo y legitimidad*: el liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar, en la sucesión del negocio muchas veces no se realiza la preparación de los nuevos líderes, la identificación y selección de los mismos por la familia y el reconocimiento de la necesidad de cambio y transmisión de los liderazgos.

1. B.2. Ciclo de vida

Según Dyer (1986), las EF transitan por cuatro etapas que permiten que las organizaciones evolucionen y lleguen a su madurez. Estas cuatro fases comunes a todas ellas son:

1. *Creación de la empresa*: al principio el fundador, que está en proceso de crear un nuevo proyecto, tiene muchos problemas para encontrar capital, desarrollar un producto viable y crear los medios para llevar ese producto al mercado. Encontrar a los empleados competentes de la nueva empresa también es una tarea difícil. Existe muy poca información sobre cómo se involucran los miembros de la familia en el negocio: si ellos desean y pueden hacerlo, se les pide entrar. Los problemas vienen cuando existe por ejemplo, la sucesión del liderazgo, pero estos problemas son para el futuro, en esta etapa eso no tiene mayor importancia. Sobrevivir es lo que existe en la mente del fundador.
2. *Crecimiento y desarrollo*: Mientras que la empresa crece y madura, el fundador debe lidiar con distintos problemas. Los cambios en el ambiente de la empresa obligan a la familia a tomar decisiones estratégicas para mantener una ventaja competitiva. Entonces los fundadores se dan cuenta de que no pueden ellos solos administrar todas las facetas del negocio y tienen que delegar responsabilidades y compartir el poder. Poco a poco la

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

fuerza del trabajo crece y los fundadores se preocupan por enseñarles los valores y creencias de la empresa así como pasarle estos valores a las generaciones siguientes. Normalmente existe una gran competencia para obtener los puestos de liderazgo entre los empleados que son miembros de la familia y aquellos que no lo son. Finalmente, el retiro y distribución de la propiedad y la riqueza se vuelven factores claves en la planeación del liderazgo y las transiciones.

3. *Sucesión y segunda generación:* Aquí la empresa ya ha madurado. El fundador ya no es una fuerza dominante, la empresa es un conjunto de miembros de la familia, empleados no-familiares y a veces inversionistas. Todos tienen intereses distintos. Por ejemplo, algunos miembros de la familia querrán continuar para invertir en el propio negocio, otros, querrán distribuir las utilidades en forma de dividendos. Estos conflictos de igualdad y de propiedad causan problemas en la segunda generación. En un clima de conflicto, la familia debe hacer cambios estratégicos para permanecer competitivos y desarrollar planes para entrenar a los futuros administradores. El reto más grande que deben enfrentar en esta etapa es manejar el problema y tratar de hacer que la gente que tienen distintos intereses lleguen a un acuerdo en común.
4. *Propiedad pública y administración profesional:* En esta etapa la empresa necesita capital adicional para continuar la operación, por lo tanto la familia debe decidir si se vuelve una empresa pública. Contratar a un administrador profesional puede ser necesario si es que no existen miembros de la familia competentes. Sólo una pequeña fracción de EF alcanza este nivel de desarrollo.

1. B.3. Modelos de EF

Existen variados enfoques conceptuales de diversos autores donde toman diferentes ideas centrales para el abordaje de una EF. De esta manera se pueden señalar nueve Enfoques (Sandig, 2004):

- Teoría de Sistemas: la empresa y la familia son sistemas distintos que interactúan entre sí.
- Roles: Las personas pueden adoptar distintos roles.
- Variables definitorias de la EF: hay un conjunto de dimensiones que definen una EF.
- Planificación estratégica: la EF tiene características que hacen más complejos los procesos de planificación estratégica.
- Teoría de los Recursos: la familia determina la base de los recursos y capacidades con la que la empresa compite.
- Teoría de la Agencia: pese a la unificación entre propiedad y gestión hay problema de agencia en la EF.
- Teoría de la Mayordomía: los gestores de la EF trabajan para el bienestar del grupo familiar.
- Entrepreneurship: la familia empresaria es el agente creador de valor.
- Valores: los valores determinan el comportamiento de la EF.

Este autor también aborda a la EF en función del tamaño, estructura familiar y nivel de profesionalización y explica seis modelos diferentes de EF:

- 1) *Modelo Capitán*: Puede tratarse de un negocio comercial, como una tienda de abarrotes o un restaurante. En este modelo hay un nivel de profesionalización nulo porque se trata de un negocio relativamente

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

pequeño donde el control de las operaciones se delega al líder (generalmente el padre o la madre).

- 2) *Modelo Emperador*: A medida que crece la empresa, se incorporan sólo a miembros de la familia para soportar la dirección de la operación en pocos puestos y siempre bajo el mando de la cabeza de familia (emperador). Se tiene la idea de que el líder de la familia no puede abandonar la dirección ni de la toma de decisiones.
- 3) *Modelo Equipo Familiar*: Existe una alta dedicación al negocio y la familia trabaja unida al servicio de la empresa. Este modelo busca preservar un legado más que a un líder, sin embargo, el nivel de profesionalización puede perderse ante la ausencia de un proceso de institucionalización.
- 4) *Modelo Familia profesional*: Es un grupo de parientes que se asocian para desarrollar un negocio con intereses comunes. El primer objetivo es tener un negocio con operación profesional; el modelo de dirección consiste en que la familia dirige la empresa con gran exigencia.
- 5) *Modelo Corporación*: Cuando se logra una institucionalización adecuada y la empresa crece, los familiares pasan a ser sólo propietarios y directivos simbólicos, pues la gestión queda en manos de terceros que cumplen con funciones de dirección estipuladas en una estructura de gobierno corporativo.
- 6) *Modelo Grupo de Inversión Familiar*: Es una sociedad entre varios miembros de una familia que invierten en una empresa. La familia gestiona su patrimonio pero no es responsable de la gestión de las empresas; la relación de inversión familiar puede perdurar para nuevas alianzas y proyectos.

Otros autores basan su análisis en diferentes teorías y modelos más actuales tales como la Teoría de los Tres Círculos y el Modelo CAVA^{vi}, la cual es utilizada como base de este estudio y se explica en el siguiente apartado.

1. B.3.1. Teoría de los Tres Círculos

La estructura de cada familia, su estilo de comunicación, la relación con la autoridad paterna o materna, los valores familiares, la manera de enfrentar el conflicto, las situaciones no resueltas y la constitución de límites, determinan a cada EF. Sin embargo, la mayoría de estas tiene problemas similares, por lo que es necesario encontrar las herramientas adecuadas que ayuden a estas familias a lograr éxito en su gestión empresarial.

La mayoría de las EF tienden a desaparecer en el tiempo debido al deterioro que sufren principalmente en el seno de la familia que la dirige y por la relación de los integrantes de esta con la empresa. Por este motivo, se comenzó a abordar a las EF a través de una visión sistémica.

Muchos autores sostienen que la Unidad Familiar (UF) es uno de los principales elementos que debe sostener una presencia fuerte en la estructura de la EF, motivo por el cual, si se encuentra desmejorada por determinadas razones es necesario restablecerla y si, por el contrario aún está en buenas condiciones se debe fortalecer.

Independiente de si los problemas nacen del seno de la familia o de la empresa, o de ambos, que es lo más frecuente, además de fortalecer la familia, de igual manera debemos fortalecer la empresa y para ello es necesario reconocer e identificar tres aspectos importantes en esta relación:

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

- La familia, como unidad afectiva
- La empresa como unidad económica, y
- La propiedad, como el "cordón umbilical" que une a la familia con la empresa

El autor Davis P. (1983)^{vii} desarrolló la teoría de los tres círculos en la década de los '80, la cual aún es utilizada en la actualidad por la mayoría de los especialistas en EF. Esta teoría explica cómo está integrada una EF, cuales son las diferentes relaciones que se dan entre los miembros de la misma y a su vez cuales son los principales problemas que estas relaciones acarrearán. De esta manera, estas relaciones se plasman en el siguiente gráfico:



El sistema de los tres círculos

Fuente: Tesis de grado: Empresa de familia. Realidad y perspectivas en el derecho societario. Néstor Camilo Martínez Beltrán. Universidad Javeriana. (2004).

Este sistema permite entender la dinámica de una EF en un momento determinado de su historia y ayuda a los miembros de una EF a comprender mejor la dependencia mutua de las relaciones, así como a visualizar la fuerte influencia de cada subconjunto sobre los otros, sus intereses, necesidades y expectativas. Es decir, bajo este esquema es imposible que alguno de los integrantes de cualquiera de los subconjuntos ejecute una acción sin que el resto tarde o temprano perciba sus efectos (Salazar, Guillermo; 2009).

Cada grupo tiene cuatro integrantes con una posición determinada:

1. Familiar que no es propietario y no trabaja en la empresa
2. Trabajadores de la empresa que no pertenecen a la familia y no son propietarios
3. Propietarios que no pertenecen a la familia y no trabajan en la empresa
4. Familiar propietario que está vinculado a la empresa
5. Familiar que no es propietario y está vinculado a la empresa
6. Familiar propietario no vinculado a la empresa
7. Propietario vinculado a la empresa que no es de la familia

Este esquema permite advertir los intereses de cada uno de los miembros de esta compleja organización. Mientras los propietarios que pertenecen a la familia y que no están vinculados a la empresa prefieren, en su legítimo derecho, la repartición de las utilidades a través de dividendos o participación, los otros actores preferirán el crecimiento de la empresa, pasando la repartición de utilidades a un segundo plano. Existe también una dualidad entre propiedad y gestión que puede ser, por un lado, una ventaja competitiva para la EF ya que la propiedad por parte de la familia empresaria apuesta al largo plazo y a la vez permite que la gestión sea más eficaz, pero por otro lado puede ser una desventaja puesto que deben precisar la relación entre esta propiedad y la gestión para definir los límites entre la familia y la empresa.

Según la Universidad del CEMA (2005), este sistema basado en los tres círculos permite identificar los temas críticos para la familia y la empresa, desarrollar las estrategias apropiadas para la familia y la empresa, planificar la reorganización necesaria para su continuidad y desarrollo futuro en virtud de las estrategias definida y definir las "reglas de juego" para el funcionamiento de la empresa en relación con la familia.

Se debe identificar también a cada uno de los diferentes actores de la relación "empresa, familia, propiedad" en razón a que cada uno de ellos tiene un interés

particular ya sea mayor o menor, dependiendo de la relación que lo identifique y estos "nichos" de relación son por lo general la fuente de los conflictos familiares que afectan a la empresa (Néstor Camilo Martínez Beltrán, 2004).

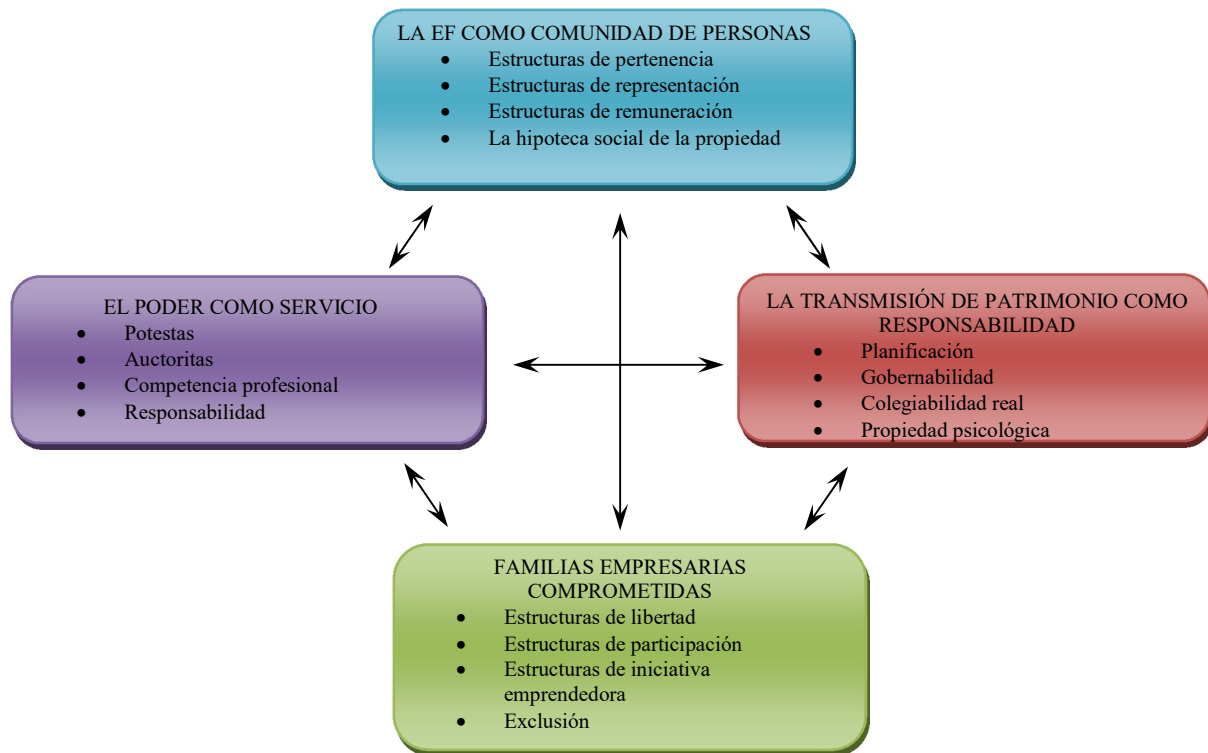
En función a esto, se puede decir que estas relaciones entre los tres grupos son la fuente de los tantos problemas que afectan a las EF, uno de los más importantes y el cual es objeto de esta tesis, su continuidad en el tiempo. Para remediar esto, surgieron especializaciones de distintas disciplinas, tales como la Administración y el Derecho, dedicadas a atender a estas organizaciones y a solucionar las dificultades que manan de ellas.

1. B.3.2. Modelo CAVA (Gallo et al, 2009)

Según Gallo (2009), este modelo establece que solo las buenas familias poseen las cualidades necesarias para desarrollar buenas EF que tienen continuidad.

Una EFMG (EF Multigeneracional^{viii}) es el resultado de una serie de decisiones bien tomadas que son implementadas por varias personas durante un largo período de tiempo. Como resultado, el éxito económico es necesario, pero no suficiente por sí solo.

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa



Modelo Cava

Fuente: La EF multigeneracional; M.A. Gallo, S. Klein, D. Montemerlo, S. Tomaselli, K. Cappuyns; (2009).

➤ *La EF como comunidad de personas*

En una EFMG se toma la decisión de actuar con la permanente convicción de que la EF es una comunidad de personas que están unidas por el hecho de pertenecer a la misma organización, compartir una misión común y disfrutar de relaciones estables entre sí.

Tanto la EF como la no familiar necesitan estructuras formales e informales, y aunque es la formal la que tiene más efecto sobre la empresa, es la informal la que tiene mayor efecto sobre la familia. Dentro de estas estructuras informales son de particular importancia las estructuras de *pertenencia*, *de representación*, *de remuneración* y *la hipoteca social de la propiedad*.

Las **estructuras de pertenencia** tienen por objeto ofrecer oportunidades a los mejores candidatos en función de sus conocimientos y actitudes, y motivarles para que deseen formar parte de la empresa, estableciendo normas que promuevan la incorporación de miembros de la familia y determinando las diferentes clases de cualidades personales que deben poseer.

Las **estructuras de representación** establecen las formas prácticas por las que están representados los miembros de una comunidad de personas, y sus intereses son debidamente reconocidos en el seno de los órganos de gobierno de la estructura de responsabilidades de la empresa.

Las **estructuras de remuneración** hacen referencia a esta distribución de la riqueza económica generada. Si no se crea riqueza y no se distribuye justamente, la empresa no cumple con sus responsabilidades sociales internas. Por otro lado, si la empresa no contribuye a solucionar las erosiones del bien común que se presentan en su entorno, no cumple con sus responsabilidades sociales externas. Cumplir con sus responsabilidades internas y externas consiste en la *hipoteca social*.

➤ *Familias Empresarias Comprometidas*

- Miembros de la familia que han sido propietarios y han contribuido al gobierno de la compañía durante tres generaciones o más.
- No todos los miembros de la familia son propietarios de la EF o lo serán en el futuro.
- Miembros de la familia con alto nivel de compromiso tanto con la familia como con la empresa.
- El compromiso de los miembros de la familia está basado en motivos extrínsecos, intrínsecos dirigidos hacia su propio aprendizaje y desarrollo, y trascendentes dirigidos hacia la mejora de los restantes miembros de la familia.

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

- Los miembros de la familia hacen esfuerzos para desarrollar sus habilidades y conocimientos, y mejorar sus actitudes a fin de cumplir con sus obligaciones en el seno de la EF.
- Los miembros de la familia están comprometidos con la continuidad a largo plazo de la EF como empresa socialmente responsable.
- Los miembros de la familia apoyan la presencia de un líder en la empresa.
- La familia promueve el espíritu emprendedor en su seno, principalmente entre los miembros de la siguiente generación.

Para que una familia empresaria comprometida se convierta en una EFMG, los sistemas, empresa y familia, deben ser percibidos como *estructuras de libertad* y actuar como tales. Esta estructura es de libertad cuando promueve el conocimiento de la verdad, ayuda a distinguir lo trascendente de lo contingente y entre lo objetivo de lo subjetivo. Promueve el crecimiento en las personas de las virtudes morales y, en consecuencia, incrementa su fuerza de voluntad. A su vez, la familia y la empresa deben actuar como *estructuras de participación*, esto es, cuando ofrece a todos los miembros de la familia empresaria comprometida la posibilidad de participar de varios modos, en lo posible del modo más adecuado, y en especial, la posibilidad de participar en las decisiones que afectan a su puesto, y siempre ambas posibilidades en función de las cualidades personales que posee.

Para ser una EFMG tanto la familia como la empresa deben actuar también como *estructuras de iniciativa emprendedora*.

Para asegurar que todas las estructuras continúen funcionando correctamente, también será necesario diseñar normas para la exclusión de la empresa a personas que no reúnen las cualidades precisas.

➤ *El poder como Servicio*

Se han distinguido dos formas de poder: **Potestas** como el poder de decisión que otorga la ley y, dependiendo de la situación, se consigue por la fuerza. **Auctoritas** como el poder de decidir que nace de la posesión de la competencia profesional necesaria.

La legislación que enmarca la mayoría de las EF asigna la potestad a los propietarios, indicando que el modo en que se ha de ejercer es, principalmente, a través de la junta general de accionistas y a través del consejo de administración, a cuyos miembros se les exige un deber de lealtad y un deber de diligencia. Asegurar que el ejercicio del poder por parte de estos dos órganos de gobierno va más allá de la mera potestas y se convierte en una auténtica auctoritas es uno de los retos más importantes de toda EF que quiera llegar a ser una EFMG.

Por último, el ejercicio del poder como servicio debe dar lugar a una auténtica transparencia y veracidad en la información suministrada.

➤ *La transmisión del patrimonio como responsabilidad*

El mantenimiento de una EFMG no depende solo de los tres grupos de principios fundamentales mencionados hasta ahora, sino que también es necesario planificar y tomar a lo largo del tiempo una serie de decisiones muy críticas en relación con la transmisión de sus recursos éticos, humanos, intelectuales, financieros y de otro tipo. La empresa tiene que evolucionar, y la gente tiene que vivir en una verdadera estructura de libertad, participación e iniciativa emprendedora.

Gallo afirma (2009) las participaciones en el capital social deben transmitirse de un modo que se garantice la futura gobernabilidad de la empresa. Hay determinadas situaciones que generan conflictos en el gobierno de la EF y pueden ser de alto riesgo para su continuidad:

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

- Transmisión de los derechos políticos del capital de la empresa de modo que resulte fácil que se produzcan empates en las votaciones.
- Transmisión de los derechos políticos, de forma que para tomar importantes decisiones de gobierno, sea necesaria una mayoría que resulte imposible de alcanzar, o de forma que para una decisión importante, sea necesario convencer a una minoría que es conocida por su irracionalidad.
- Crear conflictos de intereses entre los distintos propietarios por medio de la transmisión de participaciones con intereses opuestos.

Según este modelo, en la toma de decisiones relacionados con el gobierno y la gestión de la empresa, las personas aplican tres tipos de racionalidades: *la racionalidad técnica*, que consiste en el uso de procesos lógicos para formular planes de acción que lleven a superar los puntos débiles de una empresa y explotar sus puntos fuertes, aprovechando así las oportunidades de obtener beneficios económicos; *la racionalidad psicológica* que, partiendo del sistema de valores personales del responsable de la toma de decisiones, le lleva a elegir un plan de acción que le permite seguir sus preferencias personales, y *la racionalidad ética*, que debería llevar al responsable de la toma de decisiones de la EF a poner el bien común de las personas y grupos internos y externos que conforman la empresa por sobre su interés propio. La racionalidad ética conduce a la Responsabilidad Social empresaria que implica una empresa responsable de las consecuencias de sus procesos, actividades y productos, que contribuya al desarrollo económico, ambiental, y social de la comunidad en que está inserta.

En estas tres racionalidades, está el meollo del peligro de tiranía, que afecta a quien posee el poder de gobernar una empresa. Esta tiranía se da cuando solo sigue su propia opinión al identificar oportunidades o riesgos, y esa opinión es equivocada como resultado de la falta de competencia profesional.

Los miembros de las familias propietarias se encuentran en una situación en la que, por el hecho de estar relacionados y familiarizados con la EF, experimentan sentimientos de propiedad psicológica y piensan que la empresa es suya, cuando realmente, solo poseen una parte de su capital o, en algunos casos, nada en absoluto.

1. C. Cultura en la EF

Diversas investigaciones sugieren a la Cultura en una EF como un posible factor determinante en su continuidad a través de los años, generar dificultades a la segunda generación y ser un componente fundamental en el éxito más allá de la primera generación.

La literatura sobre este tema ha empezado a madurar dentro del ámbito académico, especialmente en países europeos y en Estados Unidos, pero en Latinoamérica es recién ahora que se está comenzando a hablar de ello y a prestarle mayor importancia. A partir de los años ochenta y con el correr del tiempo los conceptos se fueron ampliando y fueron apareciendo trabajos empíricos diversos que contribuyeron al desarrollo de dicha cuestión.

1. C.1 Acerca del concepto de cultura

Gimeno Sandig en su tesis doctoral (2004) trata a las EF desde un punto de vista valorativo o ideológico, dónde pone énfasis en cómo los empresarios y sus familias interpretan a la EF. De esta manera, expone las diferentes concepciones sobre esta valoración, la que es definida como cultura, paradigma, significado o

ideología. Este término se define como el “*conjunto de creencias y valores que tienen un conjunto de individuos*”, dicha cultura suele estar fuertemente marcada por la personalidad y manera de hacer del fundador, aunque evoluciona a través de las generaciones y a partir de la instauración de patrones relacionados a temas emocionales. Estos patrones se traducen en normas y principios organizativos, que son automáticos e incuestionables. Las normas, los roles, la estructura y los triángulos que adopta cada familia son expresiones de la cultura familiar. (Bárbara S. Hollander, Wendi R. Bukowitz, 1990).

Una primera modelización de este esquema de valoraciones la propone Ward (1987) donde establece dos grandes orientaciones, dependiendo de si la familia prima sobre la empresa (Family first) o de si es la empresa la que prima sobre la familia (Business first). Dyer (1988) plantea cuatro categorías de estilos de cultura: *paternalista, laissez faire, participativa y profesional*. García Álvarez y López Sintés (2001) proponen una taxonomía de cuatro tipos de esquemas valorativos definidos a partir de la intersección de un eje de la empresa y un eje psicosocial.

Según varios autores (Schein, 1985; Dyer, 1986) la cultura de cualquier grupo puede dividirse en cuatro niveles: artefactos, perspectivas, valores y supuestos.

Los artefactos son los aspectos más tangibles de una cultura. Pueden ser físicos (la ropa, el aspecto físico, el logotipo de la empresa y otros emblemas que utiliza el grupo), verbales (el lenguaje, la jerga, las historias y los mitos que comparte el grupo) o de conducta (los rituales comunes, las ceremonias y los patrones de comportamiento). Son las manifestaciones más visibles de una cultura, pero para comprenderla completamente, es necesario descifrar los significados compartidos que ocultan. Estos pueden considerarse representaciones simbólicas del nivel siguiente de una cultura, perspectivas compartidas socialmente.

Una perspectiva es “*un conjunto coordinado de ideas y acciones que una persona utiliza para superar una situación problemática*” (Becker et al, 1961). Son las normas y reglas de conducta que el grupo considera aceptables para abordar

problemas tales como desarrollar un nuevo producto, evaluar el rendimiento, contratar y formar a nuevos trabajadores u obtener un ascenso. Son consideradas reglas específicas de una situación.

Los valores son principios más amplios, como “atender al cliente”, “ser honesto” o “no cuestionar a los superiores”. Los valores son formales e informales al mismo tiempo, suelen encontrarse en la “filosofía” a la que el grupo se adhiere. Dado que los grupos no siempre actúan de acuerdo con sus valores, es importante distinguir entre los valores ideales y los valores reales para hacer un análisis cultural.

Los supuestos de la cultura son los cimientos básicos del grupo. Son las premisas sobre las que el grupo basa su visión del mundo, y en las que se basan los artefactos, las perspectivas y los valores. En las EF, algunos tipos de supuestos tienen que ver con la naturaleza de las relaciones, la naturaleza humana, la naturaleza de la verdad, el entorno, el tiempo, la naturaleza de la actividad humana y si debe otorgarse un trato preferencial a cierto tipo de personas.

1. C.2 Patrones culturales en la EF

El conjunto acumulativo de supuestos que tiene cada grupo se llama patrón cultural. Efectivamente, el centro de cualquier cultura es este patrón de supuestos entrelazados que crea un sistema único de creencias.

Dyer (1986) señala cuatro tipos de patrones culturales: la cultura paternalista, la cultura del *laissez-faire*, la cultura participativa y la cultura profesional. Estos se describen a continuación:

La cultura paternalista

El patrón paternalista es el más frecuente en las EF estudiadas. Según este patrón, las relaciones se distribuyen jerárquicamente. Los líderes, que son miembros de la familia, ostentan el poder y la autoridad y toman todas las decisiones claves. La familia no confía en quienes no forman parte de ella y supervisa de cerca a los empleados. Además, los miembros de la familia se permiten un trato preferencial. Se considera que los empleados tienen una orientación hacia el “hacer”, es decir, que deben cumplir las órdenes de la familia sin cuestionarlas. La postura hacia el entorno tiende a ser proactiva a la hora de desarrollar nuevos mercados o productos. No obstante, la familia también puede crear un nicho de mercado particular y optar por mantenerse en él. La empresa paternalista parece que tiene una o dos orientaciones sobre la dimensión temporal.

Algunas empresas paternalistas tienden a orientarse al pasado. El objetivo principal de la familia propietaria es continuar con el legado del fundador y de la familia. Por ello, las antiguas tradiciones son el centro de la cultura. Otras empresas paternalistas tienden a estar muy orientadas al presente. Aunque conservan algunas tradiciones, se centran en los problemas y las necesidades actuales y cambian rápidamente para superar las nuevas amenazas.

Según el autor, el patrón paternalista suele funcionar bien cuando el líder de la EF tiene la experiencia y la información necesaria para gestionar todos los aspectos de la empresa. En este tipo de cultura, hay pocas dudas sobre quién toma las decisiones. Por ello, es posible decidir rápidamente y movilizar los recursos para superar las amenazas de la competencia. Dado que los líderes de una cultura paternalista suelen ser figuras muy carismáticas, suele existir un gran compromiso por parte de los seguidores para continuar con la visión del líder. Este compromiso tiene un efecto positivo cuando la empresa es pequeña y tiene que luchar para sobrevivir.

Sin embargo, hay varios problemas potenciales asociados con la cultura paternalista. En primer lugar, el negocio depende demasiado de la dirección del líder. Por ello la empresa está en peligro si el líder muere o queda incapacitado. En segundo lugar, la formación y el desarrollo de la siguiente generación suelen quedar desatendidos. En tercer lugar, es posible que el líder no sea capaz de gestionar la ambigüedad o la complejidad a medida que la empresa crece o que el entorno se complica. En cuarto lugar, dado que el líder toma todas las decisiones claves, muchos miembros de la empresa pueden experimentar sentimientos de incompetencia o impotencia. Debido a estos problemas potenciales, la cultura paternalista tiene más posibilidades de éxito cuando la empresa es pequeña y el entorno es bastante estable. A medida que la empresa crece, la familia del líder madura, y a medida que el entorno se volatiliza, la cultura de la EF debe evolucionar hacia un nuevo patrón cultural.

La cultura del laissez-faire (no interferencia)

Este otro patrón cultural es similar al patrón paternalista en muchos rasgos. Las relaciones son jerárquicas, los miembros de la familia gozan de un trato preferente y se supone que los empleados deben lograr los objetivos de la familia. Además, las orientaciones de estas dos culturas hacia el entorno y el tiempo son parecidas. Se diferencian en los supuestos sobre la naturaleza humana y la naturaleza de la verdad.

En la cultura del laissez-faire a los empleados se les ve como personas en quienes se puede confiar y tienen responsabilidad para tomar decisiones. Aunque la verdad última sobre la misión y los objetivos de la empresa está en manos de la familia, los empleados tienen bastante autoridad y discreción para determinar los medios para alcanzar estos objetivos. Como resultado de esto, la empresa con patrón cultura del laissez-faire es muy diferente de la empresa paternalista donde la familia determina tanto el fin como los medios.

La cultura del laissez-faire es más receptiva al crecimiento de la empresa y a la creatividad individual que el patrón paternalista, ya que la empresa delega una gran responsabilidad en sus empleados. Este patrón es adecuado si la familia no puede o no quiere ocuparse de todas las actividades del día a día de la empresa, y la empresa necesita que los empleados utilicen su iniciativa y cambien con rapidez para ajustarse a las nuevas situaciones. De este modo, se intenta proporcionar un lugar de trabajo seguro para los empleados, donde se marcan la dirección y las directrices generales, pero se permite una gran libertad a los empleados para que tomen decisiones e influyan en cuestiones de la empresa. El principal peligro de la cultura del laissez-faire es la posibilidad de que los empleados no actúen de acuerdo con los valores y supuestos básicos de la familia. Sin una supervisión adecuada, los empleados que trabajan en una cultura de no interferencia pueden perder de vista los objetivos de la empresa y perder el control del negocio.

La cultura participativa

El tercer patrón es la cultura participativa. Este es muy poco frecuente en la EF. El patrón participativo se basa en supuestos muy diferentes a los dos patrones anteriores. Las relaciones tienden a ser más igualitarias y colectivas. Se le resta énfasis al estatus y al poder de la familia. Se considera que los empleados son de confianza, y la familia intenta darles la oportunidad de explotar su talento. “Hacer” no es suficiente. Los empleados deben realizar su trabajo de tal modo que impliquen a otra gente y se produzca un crecimiento y desarrollo personal.

Las culturas participativas tienden a ser proactivas en la gestión de su entorno. Intentan alcanzar la verdad y tomar las decisiones adecuadas fomentando la participación del empleado. Nadie tiene todas las respuestas. La cultura participativa está orientada hacia el presente aunque también está orientada hacia el futuro. El nepotismo y otras formas de favoritismo quedan fuera de este patrón y parece tener ciertas ventajas: gran compromiso y buen espíritu de equipo, la

capacidad de responder con rapidez a los cambios en el entorno y la capacidad de innovar.

Para crear este tipo de cultura, las personas que trabajan para la empresa se llaman socios en lugar de empleados. Palabras como jefe, director y supervisor se sustituyen por líder o patrocinador. Con ello, se busca restar énfasis al uso de títulos y símbolos de categoría y crear un sentimiento de comunidad. No hay descripciones del puesto sobre las que hablar, ni organigramas. Los socios pasan a tener una parte de la propiedad después de trabajar un año en la empresa.

En una cultura participativa, los empleados suelen usar la creatividad para desarrollar su talento y capacidades. Mediante la participación en la toma de decisiones, pueden comprender mejor e interiorizar los valores de la empresa, y están más comprometidos con las decisiones que se toman. Este patrón parece funcionar en entornos complejos y cambiantes que requieren participación de los empleados a varios niveles para tomar las decisiones correctas.

La principal debilidad de la cultura participativa también está en su proceso de toma de decisiones. Suele llevar mucho tiempo llegar a una decisión participativa. El proceso de recabar ideas y opiniones de los empleados puede retrasar o sabotear las decisiones importantes. Por ello, el reto de quienes trabajan en una cultura participativa es diferenciar entre las decisiones que deben tomarse con rapidez y con la mínima discusión y aquellas que necesitan más tiempo y participación de los empleados.

La cultura profesional

El término cultura profesional en una EF se refiere a un patrón cultural que se encuentra normalmente cuando la familia empresaria ha delegado la gestión del negocio a personas externas, esto es, gestores profesionales. Estos suelen traer consigo un conjunto de supuestos que difieren bastante de los de los otros tres patrones. Las relaciones son individualistas, es decir, que los empleados se orientan

a sus logros individuales y a una mejora profesional. La competencia es intensa en este tipo de cultura. Los gestores profesionales suelen tener una postura impersonal y neutral hacia los empleados, los evalúan por su capacidad para contribuir a los beneficios de la empresa. La implicación de la familia propietaria en el negocio que caracteriza a las otras culturas suele desaparecer con la llegada de los gestores profesionales. Los profesionales confían en sus años de formación profesional para tomar las decisiones racionales. El resultado suele implicar la creación de varios programas para mejorar la eficacia y reducir costes. A los empleados se les anima a trabajar con rapidez y eficacia, el desarrollo personal de los empleados es secundario (Dyer; 1986).

Dado que los gestores profesionales suelen llegar a una EF para darle un giro total, pueden encontrarse en un modo reactivo obligados a apagar incendios o pueden adoptar una postura proactiva en la reducción de costes mediante la implantación de técnicas de gestión “modernas”, reestructuración de la empresa o el despido de empleados.

La ventaja de la cultura profesional está en las nuevas ideas y técnicas de gestión que suelen introducir en la empresa los gestores profesionales. Las personas ajenas a la familia a menudo mejoran la contabilidad, el marketing y otros sistemas operativos y hacen que el negocio sea más eficiente. Además, tienen menos ataduras con el pasado y, por lo tanto, son capaces de ver nuevas posibilidades que hagan avanzar el negocio hacia nuevos rumbos.

La principal debilidad de la cultura profesional es que tiende a descolocar a los empleados que están acostumbrados a trabajar con una familia que ya tiene su conjunto de supuestos. Los efectos secundarios del paso a una gestión profesional suelen ser ausentismo laboral, rotación laboral, una competencia poco sana entre individuos y departamentos, moral baja y escaso compromiso.

En conclusión, es necesario para que la familia empresaria prospere y para que su continuidad esté garantizada fomentar patrones culturales que permitan esto y puedan contribuir al éxito de la EF como tal (W. Gibb Dyer, Jr.; 1988).

1. D. Continuidad y Valores

Lo que da el carácter de EF a una organización es el hecho de considerar a la empresa como un logro personal que el fundador desea trasladar a la familia y perpetuar a través del tiempo. De ahí la importancia de analizar la dimensión de la continuidad, como empresa y como propiedad familiar, y la influencia de los valores (Gallo, 2008).

Desde hace poco más de 30 años, de la mano de la escuela conductista, comenzó a hablarse sobre la necesidad de considerar determinados “Valores”, tales como la Ética y las buenas conductas, en el mundo de los negocios, principalmente en el de las EF. Esta influencia está basada en el nuevo paradigma económico el cual afirma que ciertos valores son cruciales en el desarrollo de las empresas para su eficiencia, rentabilidad, sostenibilidad y continuidad a través de las diferentes generaciones de la familia empresaria y son considerados factores de diferenciación y éxito empresarial. Tanto la cultura en una EF como sus valores tienden a ser más humanos y emocionales, haciendo hincapié en el interés colectivo sobre el individual, en el pasado y futuro por sobre el presente.

Este concepto tiene tres significados según diferentes puntos de vista: económico, emocional y ético.

- **Desde el punto de vista Económico:** Valor como la valía inherente de una persona, un producto, un objeto, un servicio o un resultado en

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

relación con su mérito, escasez, utilidad práctica, signos de estatus asociados, precio o interés que le confiere atractivo de posesión o uso. Esta valía siempre es subjetiva y culturalmente atribuida. La necesidad de demostrar valía a los demás explica buena parte del esfuerzo profesional.

- **Desde el punto de vista Emocional:** Valor como cualidad moral que mueva a acometer grandes empresas sin temor. Valor es, pues, coraje y autoconfianza.
- **Desde el punto de vista Ético:** Valor como creencia internalizada sobre cómo debemos actuar, sobre cuáles son las reglas del juego, como elección ética estratégica. La libertad humana permite elegir valores cosa que los animales no pueden hacer. Tal como plantea la ética, el hombre se hace humano mediante su capacidad de elección para el bien y el mal. Los valores son elecciones estratégicas entre una forma de actuar y su contrario para conseguir nuestros fines. Los valores son palabras clave para el éxito empresarial, organizativo y personal.

Se puede decir que los valores son principios más amplios que las perspectivas (reglas específicas de una situación) y pertenecen a la filosofía de cada familia empresaria. Estos se basan en los supuestos que cada grupo tiene acerca de su visión del mundo. Así, los valores tienen una participación fundamental en el desarrollo de la cultura de una EF e inciden directamente en las funciones y gestión de la misma. Cada sistema de valores va a estar determinado por cada una de las diferentes familias empresarias y va a haber tantos como EF haya. Estos valores le dan identidad a la EF y van a ser transferidos a través de los años y de generación en generación.

En la EF se ha documentado ampliamente la existencia de factores ajenos al desempeño que determinan los objetivos y valores imperantes en una EF, como son el mantenimiento del buen clima y la ausencia de conflicto, el trabajo para los hijos, el prestigio y reconocimiento social, la seguridad económica, la vida

confortable, el sentimiento de justicia, el desarrollo social y la paternidad de una obra (Rosenblatt y otros, 1985; Taguri y Davis, 1992; File y otros, 1994; Dunn, 1995; Blondell y otros, 2000; McKiernan y Morris, 2001; en Gimeno Sandig, 2004).

Importancia de los valores en la empresa (Salvador García Sánchez, 1997)

- Sus carencias son evocadas con frecuencia como causa de diferentes problemas laborales y prácticas no éticas en los negocios,
- La percepción de incongruencia entre los valores personales y los valores empresariales tiene diferentes consecuencias negativas:
 - Genera alejamiento vocacional hacia un mundo de la empresa por parte de los jóvenes,
 - Genera insatisfacción laboral y falta de compromiso (Meglino, Ravlin and Atkins, 1989),
 - Favorece el burnout profesional o síndrome del quemado (Siegall and McDonall, 2004),
- Cuando son compartidos genera cohesión y eficiencia productiva,
- Desarrolla globalmente a la organización,
- Construye la identidad corporativa : la manera en que la organización revela su filosofía y su estrategia a través de la comunicación, la conducta y el simbolismo,
- Asegura la integridad y cohesión a pesar de la dispersión de autoridad, incluso en empresas virtuales,
- Atribuye sentido al compromiso de esfuerzo para el trabajo bien hecho,
- Proporciona un marco estable para orientar la toma de decisiones en un entorno de trabajo rápidamente cambiante,
- Forma parte integral de la propuesta de valor que la organización ofrece a sus clientes externos y a su propio personal,
- Energetiza a las personas para ir algo más allá por su empresa, creando así una fuente de productividad y ventaja competitiva sumamente difícil de replicar,

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

- Aumenta la garantía de perdurabilidad de la empresa,
- Crea lenguaje común e integra diferentes subculturas, especialmente cuando la empresa está radicada en diferentes países y está compuesta por multiplicidad de personas con diferentes estilos, educación y costumbres,
- Gestiona la creciente e imparable complejidad organizativa derivada de cuatro necesidades evolutivas que hacen insuficiente la Dirección por Instrucciones y la Dirección por Objetivos y que justifican la necesidad de una Dirección por Valores ,
 1. Evolución de consumidores a clientes con criterio y posibilidad de elección,
 2. Evolución de jefes a facilitadores (coachers),
 3. Evolución de empleados pasivos y poco instruidos a profesionales con autonomía responsable (potenciados o empowered),
 4. Evolución de estructuras piramidales y con múltiples niveles hacia fórmulas más planas, redes, equipos de proyecto y estructuras más ligeras, virtuales y orgánicas.

En la década de los '90 surge una corriente de Dirección por Valores, dónde la principal premisa es que la EF tiene que mantener un equilibrio entre lo económico, lo ético y lo emocional en el seno de la familia empresaria. De esta manera, se le confiere una mirada más integradora y evolucionada que propuestas anteriores tales como la Dirección por Objetivos entre otras. En Conclusión, los valores de la EF son un factor clave en el desempeño de la empresa, y se deben analizar como un recurso más y una ventaja competitiva (Tapiés, 2010), que se puede conservar a través del tiempo (Gallo, 2008).

1. D.1 Dirección por Valores

Las EF son óptimos exponentes para la aplicación del planeamiento estratégico de la Dirección por Valores (DpV) puesto que están acostumbradas a lidiar continuamente con el equilibrio entre lo económico, lo ético y lo emocional.

McGregor define a este tipo de directivo como humanista y como el profesional que, con el fin de dirigir personas y obtener resultados empresariales, aplica conocimientos derivados de las ciencias humanas, tales como la psicología social, la antropología, la ciencia política o la filosofía. Las ciencias económicas son claramente insuficientes para saber dirigir personas y proyectos, por lo que la Ingeniería y Humanidades son mutuamente necesarias (Salvador García Sánchez, 1997). Este autor afirma que la DpV es una herramienta práctica para la humanización de la empresa, y esto significa básicamente tres cosas:

1. Potenciar la formación y desarrollo profesional de los directivos y jefes en competencias humanas (no sólo en competencias económicas o tecnológicas),
2. Entender y practicar que la persona, ya sea propietario, empleado, cliente, proveedor o ciudadano ha de ocupar un papel definitivamente central en la actividad de la empresa,
3. Procurar no sólo la prosperidad económica de la empresa, sino también su prosperidad emocional y su prosperidad ética. De hecho, estas tres "prosperidades" son mutuamente influyentes.

Desde el punto de vista de la DpV, la ética^{ix} no es lo único necesario para llevar adelante una EF y que continúe a través de los años. Son necesarios también un conjunto de valores tales como la idoneidad, esfuerzo y preparación. La capacidad valorativa que tenga una organización implicará la capacidad de elegir

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

estratégicamente, de estimar, de valorar, de elegir, de ponderar, de sopesar, de guiar la acción, de darle sentido a la existencia (Salvador García Sánchez, 1997).

Esta modalidad de dirección clasifica a los valores en dos categorías:

- Valores finales, los cuales corresponden a las formulaciones de visión y de misión, tales como el beneficio económico, el desarrollo personal y familiar de los empleados, el servicio excelente, nuevos productos útiles, prestigio de los propietarios, aportación a la humanidad, entre otros,
- Valores instrumentales, que han de servir para alcanzar la visión y cumplir con la misión.



Taxonomía de Valores

Fuente: Salvador García Sánchez, "La Dirección por Valores (DpV) en la EF (EF): la gestión eficaz de su patrimonio de capital axiológico", (1997).

Rockeach (1973) diferencia entre dos grandes grupos de valores instrumentales potencialmente reguladores de las elecciones de conducta para llegar a alcanzar los valores finales: los valores éticos y los de competencia.

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

Los valores, éticos, tales como la solidaridad, la honestidad, la dignidad, la generosidad, la humildad, la sinceridad o el respeto a las personas o al medio ambiente, serían un subgrupo de valores instrumentales, el más importante de cara a la supervivencia y felicidad de la especie humana. El incumplimiento de los valores éticos pone en riesgo la supervivencia a mediano-largo plazo de la EF. Los valores de competencia son las valías necesarias para competir socialmente: flexibilidad, impacto personal, resistencia al estrés, creatividad, etc. La “gestión por competencias” hace referencia explícita a este tipo de valores. A su vez podemos diferenciarlos en dos diferentes ejes que deben estar armonizados:

- 1) eje de valores económicos, “práxicos” o de control. Valores de este eje son: la eficiencia, calidad, centralización, responsabilidad, cumplimiento, optimización, planificación, orden, análisis, conveniencia, ausencia de problemas, obediencia, persistencia, contrato, compromiso, no generar desperdicios, certeza, serenidad, el tamaño, la tecnología, el prestigio, el esfuerzo laboral, el dinero.
- 2) eje de valores emocional-creativos, “poiéticos” o de desarrollo, por ejemplo, la imaginación, ternura, la aventura, la estética, la armonía, la familia, confianza, calidez, auto organización, libertad, creatividad, potenciación, aprendizaje en la acción, variedad, intuición, franqueza, riesgo y aprendizaje de errores, iniciativa, flexibilidad, equidad, pasión o apertura mental, no limitar oportunidades, debate, alegría.

Otros autores como Blanchard y O’Connor plantean la Dirección de Valores como un proceso de tres fases:

- 1) Clarificar el objetivo y los valores de la compañía
- 2) Comunicarlos
- 3) Alinearlos con las prácticas

Como resumen, Salvador García Sánchez propone un listado de “diez mandamientos” para la DPV en la EF:

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

1. Extender al conjunto de empleados de la EF la misma sensibilidad de valores que se aplican para el buen funcionamiento de la propia familia, y no sólo el esfuerzo y el sacrificio como valores pragmáticos, sino otros más éticos y afectivos como el cuidado mutuo, la unidad, el saber escuchar, la generosidad o la igualdad de oportunidades y la integración de la diversidad.
2. Dejar de asociar los “valores” exclusivamente a los valores éticos. A modo de ejemplo, la imaginación, la calidez, la apertura o la eficiencia también son valores importantes en la EF.
3. Promocionar a los familiares y contratar directivos y otros empleados que incluya elevados estándares de valores éticos y emocionales generativos (p.ej. generosidad o entusiasmo) como parte de su “profesionalidad”. No debe confundirse la profesionalización con la mera tecnocracia o la renuncia a determinados valores humanos y sociales que en ocasiones son tachados erróneamente de “paternalismo” y “filantropía”
4. Conversar primero entre los familiares propietarios y definir después de la manera más participativa posible los valores finales e instrumentales de la empresa: hacia dónde vamos (visión) y para qué (misión o qué aportamos y a quién), así como las reglas del juego esenciales o principios instrumentales prácticos, éticos y emocionales para alcanzar la visión y cumplir con la misión.
5. Realizar acciones de coherencia sistemática entre los valores declarados y otros subsistemas de la empresa como son las estructuras organizativas, los procesos de trabajo, los estilos de liderazgo, la imagen, la acción social, la selección de personas, los sistemas de recompensa, la formación, la promoción y la desvinculación de personas. Y no olvidar que la mejor educación en valores parte del ejemplo de los padres y de quienes están en el poder de la empresa.
6. Crear espacios de conversación intergeneracional abiertos al aprendizaje conjunto de los valores que han de impulsar a la empresa hacia el futuro,

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

sin partir de la premisa de que los valores iniciales del fundador son inmutables para su éxito en la actualidad.

7. Ser familiarmente responsables: integrar el valor del “equilibrio entre trabajo y vida” con el de sacrificio y productividad. Tanto para la propia familia propietaria como para el resto de empleados, que lógicamente han de tener el mismo derecho humano a su desarrollo personal y a su felicidad.
8. Entender el beneficio económico de la EF no como su finalidad última y a cualquier precio, sino como la consecuencia de hacer bien las cosas con las personas, ya sean miembros de la familia, propietarios, empleados, clientes, proveedores o ciudadanos en general. Así como un medio para su supervivencia y desarrollo.
9. Dejar de hablar de “recursos humanos” y empezar a hablar de “personas”. Hay que llegar a entender y aplicar que las personas que trabajan en la EF no son meros “recursos humanos” a optimizar, sino fines de la empresa misma, por lo cual deben ser adecuadamente potenciados en beneficio de todos.
10. Entender la EF como un canal privilegiado para desarrollar los valores personales y sociales de la familia propietaria en la búsqueda del valor final por excelencia: la felicidad propia y la de los demás, las cuales van íntimamente concatenadas.

2. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

La presente investigación se encuadra en un estudio de caso y se ha desarrollado mediante un abordaje que tuvo en cuenta los siguientes espacios de análisis: EF y Familias Empresarias, enmarcado en el modelo CAVA y sus tres racionalidades. Dichas organizaciones se seleccionaron por varios motivos, uno de ellos es la posibilidad de acceso a la información y la predisposición de sus integrantes, ya que, en todos los casos se mantiene una relación cercana con la familia empresaria; por otra parte, si bien se poseía la facilidad para relevar EF de otras zonas del país, por la zona de residencia la ubicación geográfica dentro del Partido de Gral. Pueyrredón fue un factor decisivo para el análisis. Además, la influencia de la Cultura Familiar en su longevidad es un tema de reciente aparición en nuestro país, por lo que actualmente su desarrollo y aplicación en el sector de las EF es exiguo y de poco conocimiento por parte de ellas.

Este trabajo se funda en el análisis cualitativo, el cuál es un proceso flexible y se basa generalmente en la utilización del método inductivo de aproximación al problema de estudio. El propósito fundamental consiste en reconstruir una realidad desde la óptica de los actores sociales involucrados en ella, es decir, el énfasis no se encuentra en medir variables involucradas en un fenómeno, sino en comprenderlo.

Se estudia en particular la existencia de ciertos principios y valores dentro de la estructura y cultura de diversas EF del Partido de Gral. Pueyrredón, y también en el seno de la familia empresaria que la funda y la mantiene en el tiempo, con el objetivo de exponer la presencia de valores y conductas en común en dichas organizaciones y analizar la importancia de los mismos como parte de los factores esenciales para su continuidad en el tiempo. Estas EF son de primera generación, en pleno proceso de traspaso hacia la generación siguiente, entendiéndose primera

generación como la del fundador, segunda generación como la sociedad de hermanos y tercera generación como la sociedad entre primos.

En una primera parte se utilizaron fuentes documentales, publicaciones de diferentes organismos dedicados al estudio de las EF y se expone el estado del arte sobre EF, Cultura y Valores. En la segunda parte de la investigación se analizó la información recabada de EF de segundas generaciones del Partido de Gral. Pueyrredón con el propósito de ahondar en las conductas, actitudes y principios que las familias empresarias trasladan a sus organizaciones.

Los instrumentos de recolección de información utilizados fueron entrevistas semi estructuradas y encuestas cerradas construidas especialmente para la investigación. Respecto a las entrevistas, una vez revisada la literatura sobre EF se establecieron los aspectos que se considerarían esenciales y se creó una lista de tópicos para los que se establecieron preguntas para analizar la cultura de la organización y de la familia empresaria. Siguiendo a Patton (1990) en un informe de la Universidad de Valencia, se realizaron diferentes grupos de preguntas referidas a experiencia y conductas, opiniones y valores, preguntas sobre conocimientos, sentimientos, sensoriales y de contexto. En relación a las encuestas, estas se centraron básicamente en Valores, tanto personales como de la familia empresaria, para su valoración.

Tanto las entrevistas como las encuestas se realizaron a actores claves de dicho tipo de organizaciones con el objeto de identificar las conductas, principios y valores en común entre ellas. Llámese actores claves a miembros de una familia empresaria que se ven influidos por la conducta de dicha familia y por la cultura de la EF en la cual desempeñan un rol clave. Dicho relevamiento se tomó personalmente con las familias empresarias, en algunos casos en el establecimiento y en otros en la casa familiar, en contextos informales y extendiéndose en todos los casos por alrededor de dos horas por cada actor. Si bien las entrevistas y encuestas que se revelan a modo de ejemplo en el presente

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

trabajo pertenecen a la primera generación, también se recabó información de la segunda generación, a la que actualmente se está realizando el traspaso del mando y de empleados de puestos claves en dichas organizaciones. También se observó in situ a los empleados de dichas organizaciones para poder analizar sus actitudes frente a situaciones cotidianas frente a cuestiones relacionadas con la familia empresaria.

Las entrevistas semi estructuradas a las empresas del sector abordaron las siguientes dimensiones:

1. Perfiles de las empresas
2. Perfiles de los directivos e integrantes de la familia empresaria
3. Percepciones acerca de la capacitación en general: dentro de la empresa y sobre la capacitación fuera de la empresa (formación profesional)
4. Política de toma de decisiones
5. Sobre la valorización de valores en la empresa

En el caso de las encuestas cerradas realizadas se buscó analizar:

1. La valorización de valores en la empresa desde el punto de vista de los directivos e integrantes de la familia empresaria.

Por último en una tercera parte, se expondrán las conclusiones finales y en caso de ser posible, se evaluarán los potenciales efectos de la presencia de determinados valores compartidos por las EF para su continuidad más allá de la primera generación.

3. CONTEXTO DE ESTUDIO: CULTURA Y VALORES EN LA EF

En la formación de la EF intervienen dos factores básicos: la participación de la familia y el tiempo que se le dedica. Por ello, los dos sistemas empiezan a traslaparse: la familia está en la empresa, y los problemas, éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia (Leach, 2009).

Las EF han de hacer frente a grandes desafíos de cara al futuro. Uno de ellos es común a todas las empresas: trabajar para que el negocio resulte rentable y sostenible, mientras que otro es exclusivo de esta clase de compañías: seguir siendo de propiedad familiar. Para ello, una gestión apropiada del sistema de valores aportará a sus miembros las bases que ayudarán a regular las relaciones entre la familia y la empresa y profesionalizando los procesos de dirección estratégica (Ceferino Sain en Juan Carlos Valda, 2009).

3. A. Valores para la continuidad

Los valores de una EF constituyen el fiel reflejo de los valores de sus propietarios, es por ello que coinciden unos con otros y son parte de los factores fundamentales considerados como los responsables de la continuidad de dichas organizaciones.

Como se expuso anteriormente, se pueden definir los valores como una creencia duradera en que una forma de ser y actuar es mejor que otra, la cual determina las actitudes, manifestaciones y juicios sobre sí mismo y los demás (Rokeach, 1973 en de la Garza Ramos et al, 2011), los que a su vez tienen gran

importancia en las empresas, pues son aspectos esenciales de la cultura organizacional (Schultz, 1994 en de la Garza Ramos et al, 2011).

Cuando se habla de “valores” de empresa, tanto a nivel popular como incluso académico se acostumbra a restringir el término a los valores éticos o morales, tales como la integridad, la sinceridad, la honestidad, la justicia, la dignidad o el respeto. Por supuesto, estos valores éticos son esenciales para la supervivencia y evolución de la especie humana, y corresponden a la dimensión social y medioambiental del discurso actual de sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. Sin embargo, en un sentido amplio, un valor es algo digno de estima, lo cual abre el campo de los valores, por ejemplo, a la creatividad, la alegría o la misma eficiencia (Salvador García Sánchez, 1997). Esos valores se expresan de diversas maneras: jerga del oficio, historia y relatos de la empresa, ritos y ceremoniales, lemas y logotipos, vestidos, colores, decoración y prácticas organizacionales, que sirven para comunicarlos y transmitirlos, generando ventajas competitivas en el mercado y siendo necesaria su identificación, conservación, orientación y transmisión (de la Garza Ramos et al, 2011). Los valores generan ventajas competitivas, por lo que es necesario identificarlos, conservarlos, orientarlos y transmitirlos (Gallo, 1995).

Un aspecto clave que distingue a la EF de la no familiar es la relación de parentesco entre algunos de sus miembros, que en su lugar de trabajo comparten valores, creencias y normas de conducta provenientes, al menos en parte, del ambiente familiar (Leach, 2009). La mayoría de los autores estudiosos de las EF tales como Koironen (2002), Hofstede (1980), Dyer (1986), Ward (1987), Gallo y Tomaselli (2006) y Distelberg y Sorenson (2009) reconocen que los valores y principios compartidos por la familia propietaria se trasladan a la empresa y también la influencia decisiva del fundador en su descendencia. Así mismo, establecen que estos valores transmitidos deberán convertirse en un objetivo común para todos los empleados de la empresa, más allá de ser o no familiares, harán que se sientan identificados a través de ellos, guiarán sus acciones y permitirán que el negocio prospere. De la gestión asociada a estos recursos depende en gran parte la

viabilidad de la organización, así como sus posibilidades de crecer y permanecer. Esto es importante para exitosos procesos de sucesión, resolución de conflictos, ascenso, pertenencia, permanencia y retiro de la sociedad, los cuales respondan a procesos racionales, más que afectivos y mantengan la propiedad del negocio, sin ir en perjuicio de la sociedad familiar, ni en el de la dinámica de la empresa en su objeto económico.

La evidencia de muchos estudios realizados hasta el momento sugiere que los valores de una EF guían su constitución, estrategias, políticas, grados de riesgo y procesos sucesorios, entre otros.

De acuerdo a investigaciones de la IAE Business School, en Argentina, las EF representan alrededor del 75% de las unidades económicas, aportan el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlan el 95% de la comercialización. Sin embargo sólo algunos de ellos logran seguir generando valor más allá de la tercera generación y conservar su estructura propietaria. El 30% logra el paso a la segunda generación y sólo el 5% de las empresas familiares supera con éxito la incorporación de la tercera generación al negocio. La Universidad Nacional de Mar del Plata (2003) afirma que en el Partido de Gral. Pueyrredón son escasas las empresas que provienen del siglo pasado. Las que pueden ubicarse en esa dimensión, en lugar de crecer, han tenido que reducirse, fusionarse o aceptar la incorporación mayoritaria de capitales extra-familiares para subsistir. Las restantes, nacieron con posterioridad y fundamentalmente a partir de la década de 1930, respondiendo a la necesidad de substituir importaciones y a cubrir una demanda de productos creciente.

Según un estudio de McKinsey (2010), sólo el 5% de las EF supera con éxito la incorporación de la tercera generación al negocio. Entre otros desafíos claves para la supervivencia de la compañía, la tercera generación es la encargada de asegurar la competitividad, combinar el nepotismo, que hace que la vinculación no sea por capacidades o competencia sino por los lazos familiares, con el

profesionalismo, mantener el control familiar sobre el negocio y perpetuar el éxito familiar a lo largo de las generaciones.

Como ya se ha mencionado, si bien las EF en Argentina representan alrededor del 75% de las unidades económicas y aportan el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada, la importancia que se les da respecto a su desarrollo y profesionalización dentro de las políticas económicas y legales del país parecería ser insignificante con el resto del mundo. Un estudio realizado por los autores E. Favier Dubois y L. Spagnolo (9th Family Enterprise Research Conference, 2013) señala las características que este sector en Argentina posee:

1. Un menor grado de reconocimiento general y de valoración económica y social de las EF respecto a otros países. A ello se suma la ausencia de estadísticas oficiales, lo que dificulta la postulación de políticas públicas tutelares. No existen estadísticas sobre la cantidad de EF, su localización geográfica, ramos de producción, grado de ocupación de mano de obra ni sobre sus aportes al producto bruto interno del país.

2. Una cultura que es muy tolerante con la transgresión y que fácilmente justifica el no cumplimiento de las normas y/o de los contratos, que tiende a la judicialización de los conflictos, que desconfía del arbitraje, que es afectada por la improvisación y refractaria a todo lo que es planificación a largo plazo.

3. Un mercado poco desarrollado y una economía empresarial que es parcialmente informal, donde existe un porcentaje de activos y operaciones económicas no reflejados adecuadamente en los estados contables y financieros de las sociedades que son los que deberían ser utilizados para valorar la participación del socio.

4. Una consultoría de EF poco desarrollada y difundida, con escasa formación o integración jurídica de los consultores, lo que genera mayores riesgos

de incumplimiento de los pactos familiares por falta de uso de las herramientas legales.

5. La existencia de normas legales restrictivas de la libre planificación de la sucesión en la propiedad y en la gestión de la EF, a lo que se suma la escasa difusión y utilización de los Protocolos de EF y la existencia de reglas e interpretaciones rígidas en materia societaria.

6. Un tratamiento fiscal desfavorable que grava la transmisión gratuita de partes sociales entre miembros de la familia empresaria.

3. A.1 Dimensiones analizadas

Siguiendo al Modelo CAVA y sus tres racionalidades como base de este estudio, se realizaron entrevistas en profundidad sobre la actividad de la EF, la familia y el clima familiar dentro de la organización y de la observación in situ se pudieron analizar diferentes dimensiones:

- Perfiles de las empresas
- Perfiles de los directivos e integrantes de la familia empresaria
- Percepciones acerca de la capacitación en general: dentro de la empresa y sobre la capacitación fuera de la empresa (formación profesional)
- Política de toma de decisiones
- Sobre la valorización de valores en la empresa

Este análisis permitió revelar los comportamientos del grupo familiar que favorecen y no favorecen a la continuidad de la empresa, para luego poder advertir los valores que se repiten en la cultura de cada uno de ellas. En base a esto, cada

líder debería poder contar con una mayor variedad de herramientas para la toma de decisiones enfocadas hacia la delegación del mando a generaciones posteriores.

Perfiles de las EF

Los perfiles de las EF analizadas no difieren sustancialmente unos de otros, a pesar de que su actividad principal es diferente. Todas ellas son EF pequeñas, de no más de 20 empleados, orientadas al mercado local, cada una con un nicho de mercado y donde la toma de decisiones en algunos casos recae aún en la primera generación, más allá de que la gestión diaria esté dada por la segunda. Cabe destacar que, como se ha venido mencionando en diferentes apartados de esta Tesis, estas empresas mantienen una interrelación profunda entre la familia, la propiedad y el negocio y al ser un patrimonio familiar, su estructura societaria depende de la composición y arreglos familiares, además de la actividad del negocio.

Ninguna de ellas tiene una estructura, un plan, una misión, visión y valores definidos, claros, concisos y compartidos por sus miembros, por lo que todos los entrevistados coinciden en que esto genera que no se llegue a los resultados esperados. Esta debilidad favorece a que sus integrantes tengan una difícil definición de los indicadores necesarios para el seguimiento y medición de los resultados obtenidos.

Mediante la observación in situ de las actividades diaria, se puede apreciar que son organizaciones dónde no hay áreas definidas y donde toda la familia empresaria se ocupa de todas las cuestiones del negocio. Se denota la presencia de cierta desorganización en tareas de rutina ya que el resto de la EF no tiene claridad respecto a quién es su superior inmediato y reciben directivas, contradictorias en muchas ocasiones, de varios miembros de la familia empresaria. Esto se da principalmente por la falta de un organigrama con puestos y funciones definidos para cada miembro jerárquico y que sea conocida por toda la organización.

Otro punto a destacar y que contribuyen también a esta falta de orientación a resultados es que la mayoría de este tipo de organizaciones analizadas sufre una importante falencia en cuestiones tecnológicas, fiscales y de gestión en general ya que presentan una exigua profesionalización de la empresa al centrarse principalmente en áreas intensivas en trabajo (calificado y no calificado). Áreas como las administrativas y contables son casi inexistentes, terciarizándose gran parte de ellos y no pudiendo acceder a información pertinente para la toma de decisiones. Carecen también de una completa comprensión del desarrollo del capital humano que vaya alineado a la estrategia del negocio.

Por otro lado, se puede observar un bajo nivel de formalización y de tratamiento de elementos que inciden sobre la permanencia del negocio tales como políticas de retiro, políticas de manejo del capital y la utilidad, así como de maneras para la resolución de conflictos, dejando estos en manos del sentido común de la familia, sin mecanismos contingentes que mitiguen los impactos que estos pueden causar (Vélez Montes et al; 2008).

Perfiles de los directivos e integrantes de la Familia Empresaria

Se define Familia Empresaria como grupo de personas relacionados directa e indirectamente con el/ los fundadores. Observando los rasgos generales de los empresarios de las EF, en especial los de su fundador, nos permite determinar en gran medida cómo es el negocio, sus procesos, la gestión de la organización y su capacidad de realizar un proceso sucesorio exitoso para que el negocio familiar sobreviva en el tiempo.

En gran parte de los casos analizados, los empresarios están relacionados simbióticamente con la empresa. De este modo, no pueden diferenciar la EF de la familia y confunden las relaciones y problemas familiares con los empresarios. De igual manera, se confunden los patrimonios y se responde a problemas financieros de la EF con recursos familiares.

En lo que se refiere a la edad de los fundadores, estos están por arriba de los 50 años, comenzando a pensar en una sucesión del negocio. La inexperiencia y la falta de conocimiento sobre estas prácticas reflejan la poca preparación de las familias empresarias del partido, las cuales aún no cuentan con un plan sucesorio ni protocolo que lo permita.

Respecto al nivel educativo de los fundadores entrevistados, en escasas oportunidades superan el nivel primario, mientras que en las sucesivas generaciones el nivel aumenta, llegando así a niveles universitarios.

También puede observarse que en algunos casos las segundas generaciones con niveles universitarios se abren del negocio familiar, buscando otros rumbos y mostrando poco interés en la continuidad y profesionalización de la EF. En dichos casos, solo permanecen con el fundador aquellos hijos que no han seguido una formación profesional, generando un mínimo aporte al crecimiento de la empresa para su continuidad en el tiempo ya que se sitúan en una posición de comodidad respecto a su situación laboral y económica, interfiriendo en el desarrollo de un adecuado proceso de delegación de responsabilidades de las EF que son objeto de estudio. En tanto que la supervivencia de la EF recae sobre el compromiso, empeño, valores, decisiones y responsabilidades de su fundador. En la mayoría de los casos bajo análisis, este último se ve en una encrucijada al momento de delegar responsabilidades sobre el/ los integrantes de la segunda generación que han decidido continuar trabajando en el negocio familiar debido a que los ven poco comprometidos con la organización y con capacidades reducidas para delegar sobre ellos la toma de decisiones y el control de la empresa.

Percepciones acerca de la capacitación en general: dentro de la empresa y sobre la capacitación fuera de la empresa (formación profesional)

Según lo expuesto anteriormente, en los casos de estudio se puede observar una predominancia de directivos con perfiles de formación técnica y/o con competencias adquiridas a través de las tareas diarias del oficio en cuestión. De

esta manera, el capital humano existente es insuficiente y poco desarrollado, por lo que no puede ser aprovechado para generar actividades de capacitación dentro/ fuera de la empresa. Realizan escasas innovaciones tecnológicas, razón por la cual no hay desarrollo cuali-cuantitativo de la organización para que pueda permanecer en el tiempo más allá de la primera generación.

En este sentido, por motivos económicos y financieros las EF entrevistadas reconocen que destinan poco interés y recursos a cuestiones de formación profesional para sus empleados/ directivos y para la implementación de nuevas tecnologías.

Política de toma de decisiones

Se puede observar en la mayor parte de las EF analizadas que a la cabeza del negocio hay una combinación de diferentes generaciones y por consiguiente de distintas maneras de pensar y actuar que torna dificultoso el proceso de toma de decisiones. Las decisiones tomadas generalmente se dan en desigualdad de condiciones de acuerdo a la edad del integrante y a la hora de solucionar un problema, no siempre hay predisposición para cambiar las rutinas establecidas. En la mayoría de los casos no existe una comunicación fluida y no se reacciona y piensa de la misma manera debido a las diferentes percepciones y perspectivas.

El empresario-fundador toma un papel preponderante dentro de la estructura del negocio, con una participación activa en la toma de decisiones. Mantiene una relación estrecha con la organización y se involucra plenamente en la gestión de la misma, interviniendo en la dirección, el liderazgo, la cultura y todo lo relacionado a las tareas y actividades propias de la empresa. Actualmente se está trabajando para que esta condición no influya negativamente a la hora de delegar el mando de la EF a la siguiente generación, ya que se consideran como indispensables para el sostenimiento y competitividad del negocio familiar y por momentos no creen encontrar en su sucesor la capacidad de afrontar la dirección y toma de decisiones.

En la mayoría de los casos no existe una comunicación fluida y no se reacciona y piensa de la misma manera.

Sobre la valorización de los valores en la EF

Las EF entrevistadas están fundadas sobre un esquema de valores provenientes de su fundador, los cuales forjan la estructura organizacional, ideología y comportamiento de cada una de ellas. Si bien solo algunas de estas EF tiene definido un sistema de valores conocidos por todos los miembros de la organización, se puede observar que estos se encuentran presentes en su esencia de manera implícita, dentro de cada comportamiento ante determinadas circunstancias y de las decisiones que se toman.

Esta falta de conocimiento claro, entendimiento y vivencia de los valores base de la familia empresaria está llevando a una carencia y manejo erróneo en la gestión de las EF bajo estudio, generando falta de competitividad y rivalidad entre sus miembros por el mando de la misma. De hecho, uno de los casos se encuentra en graves procesos de separación, litigios legales e incluso con el negocio familiar en venta por una discrepancia de valores entre los fundadores y la generación siguiente. Los fundadores aprecian a aquellos miembros de la familia y empleados que compartan los mismos principios y valores respecto al trabajo, la familia y a la empresa en sí misma, excluyendo del negocio y de la toma de decisiones a aquellos que no los comparten.

A pesar de esto, todos los miembros de la empresa presumen que los valores familiares y corporativos son conocidos por todos y saben de su importancia en la continuidad y gestión de la organización a través de los años.

3. A.2 Análisis de encuestas: Valores Familiares en la Empresa

Tapies (2009, en De la Garza Ramos, M. et al, 2011) afirma que detrás de cada EF existe un sistema de valores, distinto en cada una de ellas, que es fundamental en la formación de la cultura organizacional y que se puede convertir en el factor principal de la continuidad. Por su parte, Pérez et al. (2007) opinan que dichos valores son un factor clave para la continuidad de las EF. Estos valores constituyen un elemento motivador para todos los integrantes de la EF, definen el carácter de la organización y crean un sentido de identidad, son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios

Partimos entonces del cuestionamiento sobre cuáles deberían ser los valores familiares que una familia empresaria debería tener presentes en su organización empresarial para la continuidad de su negocio en el tiempo y a través de las distintas generaciones.

Para la investigación se seleccionó una serie de valores que se consideran presentes en el seno familiar y por ende son trasladados y aplicados a la organización, con el objetivo de que cada una de las EF que componen la muestra les asignaran un orden y categoría de importancia para el correcto funcionamiento de su organización como tal. Se utilizó para su clasificación la sugerida por los autores Mercè Dedeu y Joan Alfons Torrent (2010) quienes los agrupan de acuerdo al ámbito que atañen como Profesionales, Personales y de Relación y se definió cada uno de ellos.

Valores Profesionales

Son aquellos valores y principios que guían a una persona en su carrera profesional y en sus relaciones laborales (Ver Anexo Tabla 1: Valores Profesionales).

Al analizar cada variable por separado, el resultado total señala que el *Trabajo en equipo* y la *Rentabilidad y crecimiento* son los valores con mayor puntuación por el global de la muestra , donde el 67% lo calificó con un valor de entre 4 y 5; seguido por la *Excelencia y rigor profesional*, *Aprendizaje continuo* y *Eficacia*; el *Espíritu de Liderazgo*, *Eficiencia* y *Establecimiento de Normas claras*; *Equilibrio Trabajo-Vida* e *Innovación*; *Profesionalidad*; *Creatividad* y por último la *Formación continua y planificación de carreras profesionales*.



Valores Profesionales
Fuente: elaboración propia (2015)

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

Así, las empresas de la muestra prevalecen la Rentabilidad y crecimiento económico por encima de cualquier otra variable asociada a la profesionalización, tales como la formación, la excelencia profesional, la eficacia y la eficiencia, tener una misión, visión y valores definidos, la cadena de valor, entre otros, las cuales al momento de la sucesión y continuidad en el tiempo se vuelven factores críticos. En la mayoría de los casos no se le da privilegio a todos aquellos procesos que fomenten el desarrollo de ventajas competitivas y por tanto, diferenciales frente a los competidores.

Si bien la EF se funda sobre una base de filiaciones familiares para su supervivencia y mantenimiento de la propiedad, es importante destacar que no siempre se cuenta con miembros de la familia con preparación universitaria que puedan brindar a la organización un grado significativo de profesionalización en las tareas y toma de decisiones, por lo que en la mayor parte de los casos las empresas se ven obligadas a abrirse al mercado laboral para incorporar empleados externos a la familia que tengan la preparación y experiencia necesaria para ocupar cargos jerárquicos en la compañía. Es de gran importancia considerar a la capacidad de mantener un recurso humano calificado como una de las ventajas competitivas más importantes que tiene una EF. A través de la capacitación continua y gestión del conocimiento se logra aumentar la tasa de calificación de sus empleados y que estos la elijan por sobre otras empresas del mercado.

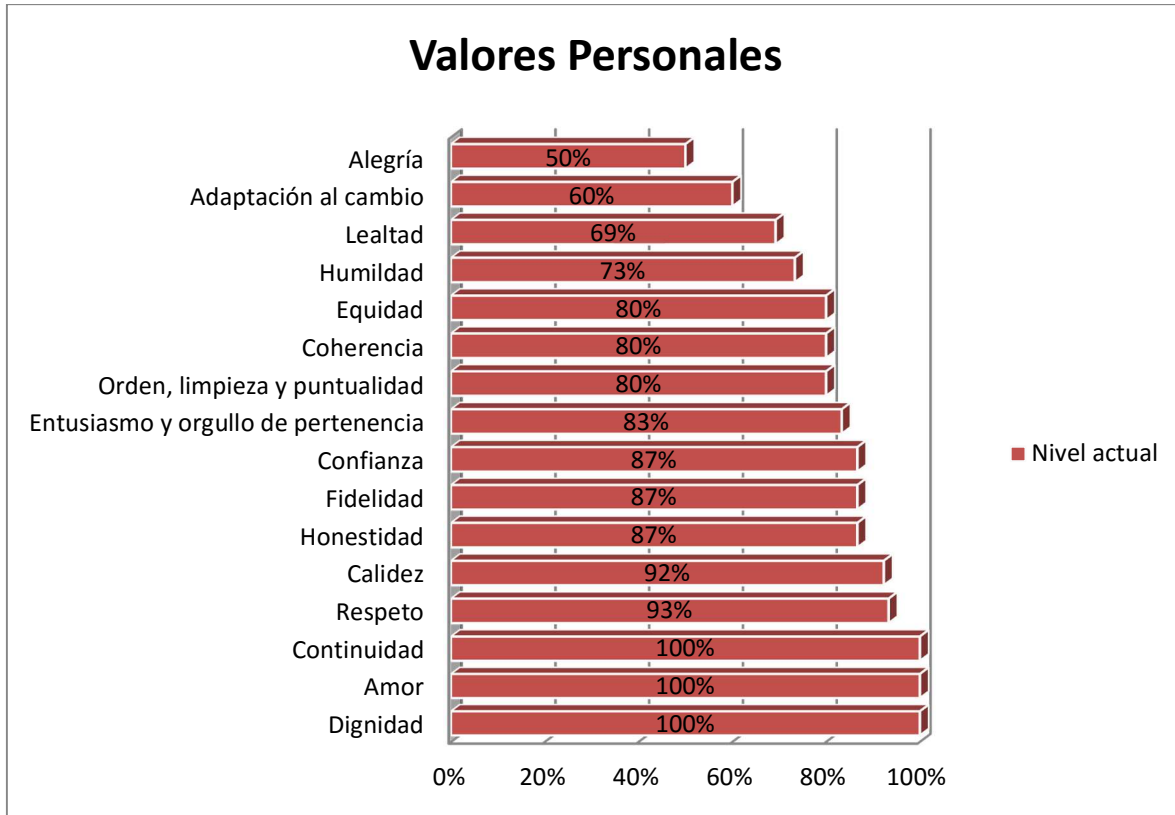
Vélez Montes et al (2008), expresan que si bien estos vínculos familiares son una fortaleza para el desarrollo de estas iniciativas por el valor sentimental asociado, también pueden llegar a ser una debilidad si no se consolidan procesos que la lleven a ser una EF. La determinación de procesos de gestión humana para vincular personal externo competente para el desarrollo de la organización en las áreas requeridas, las políticas para el manejo del personal, el manejo de las relaciones de poder al interior de la empresa, la gestión del conflicto entre familiares y externos, y el proceso de sucesión del fundador, cobran importancia y requieren de elementos

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

que permitan sobrellevar estos y otros problemas asociados a este tipo de empresas.

Valores Personales

Son aquellos que cada persona considera imprescindibles y sobre los cuales construye su vida y sus relaciones con los demás. Suelen ser una combinación de valores familiares y socio culturales, además de los que cada persona va adquiriendo con el tiempo a través de sus vivencias (Ver Anexo Tabla 2: Valores Personales).



Valores Personales
Fuente: elaboración propia (2015)

Analizando los resultados de los cuestionarios, se puede decir que el *Amor* y la *Dignidad* son los valores que se llevan la mayor puntuación, donde el 100% de

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

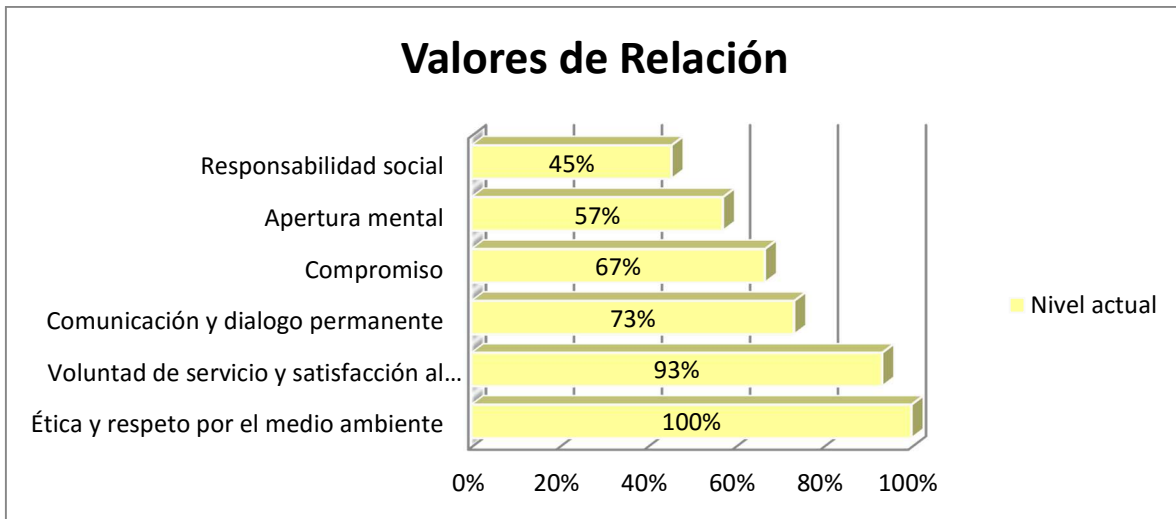
las empresas de la muestra calificó con un valor 5; seguido por el *Respeto; Fidelidad, Confianza, Continuidad y Honestidad; Calidez, Orden limpieza y puntualidad, Coherencia y Equidad; Humildad; Madurez y objetividad en la toma de decisiones y Entusiasmo y orgullo de pertenencia; Adaptación al cambio y Libertad;* y en el último lugar a *Alegría*.

Especialistas en el tema sostienen que la concentración de los Valores personales y familiares correctos favorece el desarrollo de la EF. De esta manera, los lazos afectivos permiten adaptarse a los cambios manteniendo bases sólidas de comunicación y manteniendo un compromiso creciente por el simple hecho de mantener una relación familiar. Los valores familiares y personales fuertes y sustentables ayudan a tener cierta flexibilidad para el manejo del tiempo y toma de decisiones, a seguir más fácilmente las intuiciones y llegar a mejores resultados. Se genera una fidelidad y lealtad a largo plazo, tanto personal como profesional y la autoridad máxima de la empresa (el fundador) se torna como una extensión de la autoridad familiar, que se acepta y se refuerza en la organización (Montaner, M.; 2012).

Valores de Relación

Son aquellos están muy relacionados a la actuación correcta de los empleados dentro de la organización ya que se orientan y dirigen hacia los clientes y la sociedad en general y los límites a los derechos propios frente a los derechos de los demás. Prevalen en las relaciones entre grupos y en las empresas (Ver Anexo Tabla 3: Valores de Relación).

De la triangulación de las entrevistas, surge que el 93% de las EF analizadas resaltó la *Voluntad de servicio y satisfacción al cliente*, tanto interno como externo, son los valores como uno de los valores más importantes, seguido por la *Comunicación y diálogo permanente; la Ética y respeto por el medio ambiente; el Compromiso; la Apertura mental y la Responsabilidad social*.



Valores de Relación
Fuente: elaboración propia (2015)

4. RESULTADOS Y REFLEXIONES FINALES

En base al trabajo de investigación y a partir del análisis de los perfiles, conductas, actitudes, principios y valores de los actores claves de las EF estudiadas que luego se trasladan a las organizaciones en cuestión, se pudo comprobar la Hipótesis del trabajo de estudio, esto es, se pudo advertir que la existencia de ciertos principios y valores dentro de la estructura y cultura de las EF bajo análisis, y también en el seno de la familia empresaria que la funda, influyen en su continuidad a través del tiempo y de generación en generación.

Del cruce de los resultados de las entrevistas de las EF, surge que la identidad y cultura de cada uno de los casos analizados está fuertemente basada en los valores familiares que rigen tanto la vida empresarial como la familiar. Cada familia fundadora analizada dota a la organización de un sistema de valores particular, único y diferente de otras empresas, que influye en su naturaleza y forma parte de los elementos principales de su continuidad a través de las diferentes generaciones. Por esta razón, cada una de ellas presenta su propia identidad la cual permanece inalterable, siendo capaz de adaptarse a las distintas circunstancias que atraviesan las sucesivas generaciones. En este sentido, se puede inferir que en la continuidad de cada EF estudiada, así también como el proceso sucesorio, el sistema de valores de su fundador y con el que la EF está estructurada constituye uno de los legados que deben permanecer presente en las siguientes generaciones que estén al frente de dicha empresa.

Estos valores en los casos analizados se convierten en Valores Corporativos generando un sentimiento de pertenencia en cada uno de sus miembros, tornándose decisivos en el desarrollo del negocio, manteniendo sus ventajas competitivas frente a otros y permitiendo su longevidad. De las familias empresarias relevadas se puede concluir que los valores que posea determinarán, en gran medida, las actitudes, normas y valores en la empresa.

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

Si bien todos los valores familiares que se traspasan a la organización son importantes y hacen a su esencia, se puede inferir que hay determinados en las EF trabajadas que son necesarios y excluyentes para que se dé la longevidad del negocio familiar a través de las diferentes generaciones. Estos valores, a su vez, determinan las políticas, procesos y funciones de la empresa, así como la dirección y plataforma estratégica.

Si bien es difícil hacer una generalización de los valores familiares asociados a la permanencia de estas EF y que han permitido su inserción exitosa en el mercado, del estudio se desprende que existen algunos que son comunes en todas. Muchos de los valores presentes en las EF en cuestión, hacen referencia al comportamiento, tales como:

- la fidelidad
- la lealtad
- la dignidad
- el amor
- el respeto
- la honestidad

Estos tienen una perspectiva a largo plazo y sobre futuras generaciones, considerándolos claves para su continuidad en el tiempo.

Queda expuesto también en estas EF como los procesos enfocados a los valores de relación actúan como limitantes del conflicto y facilitadores del buen clima organizacional, elemento fundamental para la supervivencia del negocio familiar promulgando la satisfacción de los empleados en sus tareas diarias y por consiguiente el aumento de la rentabilidad de la EF. Se rescatan como necesarios para la longevidad:

- la voluntad de servicio
- satisfacción del cliente interno y externo

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

Del mismo modo, a medida que las EF consideradas pasan a la siguiente generación los procesos de conocimiento de las funciones, roles y responsabilidades toman valor frente a la necesidad de la organización de ser eficiente para perdurar en el tiempo. Si bien las competencias adquiridas por el correr de los años y del ejercicio de la profesión son importantes y necesarias para el buen desempeño del negocio, no son condición excluyente para la longevidad del mismo, es necesario también una profesionalización de las tareas e incorporación de nuevos conocimientos para que la empresa mantenga su market-share y genere ventajas competitivas sostenibles. Para ello, valores profesionales toman preponderancia por sobre otros:

- la Rentabilidad
- crecimiento a mediano y largo plazo
- excelencia y rigor profesional
- aprendizaje continuo
- madurez y objetividad en la toma de decisiones
- innovación continua

En conclusión, del análisis de los valores necesarios y excluyentes existentes en los tres casos que permiten el traspaso del fundador hacia la generación siguiente sin la disolución del negocio familiar, se puede resumir que:

- constituyen un elemento motivador para todos los integrantes de las EF examinadas,
- definen el carácter de la organización y crean un sentido de identidad
- son los impulsores principales de su propia actuación y de la de las personas que la componen,
- otorgan cohesión y sentido de pertenencia,
- establecen compromisos éticos entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios.

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

Respecto a la Cultura, se puede apreciar de acuerdo a la distribución jerárquica de las relaciones existentes en dichas organizaciones, una predominancia del patrón Paternalista. Si bien las EF analizadas están en proceso de sucesión a la generación siguiente, aún están guiadas y administradas por los líderes de la familia, que son quienes toman todas las decisiones claves respecto al negocio. A su vez, el resto de los miembros de la familia empresaria controla exhaustivamente a los empleados, quienes deben tener una postura reactiva frente a ellos.

El objetivo principal de las familias propietarias analizadas es continuar con el legado del fundador y de la familia. Por ello, las antiguas tradiciones son el centro de la cultura impidiendo en ocasiones que se centren en los problemas y en las necesidades actuales, imposibilitando el cambio rápido para sortear las nuevas amenazas del mercado. Este tipo de cultura presente en las empresas bajo estudio genera una falta de consideración al legado familiar, la formación de sus miembros y a la incorporación de un protocolo familiar para generar una sucesión exitosa. Al momento de la muerte o posible incapacidad de los líderes, la supervivencia de estas EF quedaría en peligro por no tener miembros capacitados para tomar la dirección de dichas organizaciones.

En este sentido, cabe destacar que ninguna de las empresas estudiadas tiene presente el hecho de que para culminar el ciclo de vida y evolucionar es importante que puedan pasar a tener una administración profesional si es que no tienen a ningún miembro de la familia que sea competente para llevar adelante el negocio familiar. En todos los casos investigados, el líder/ fundador maneja la empresa hasta sus últimos días, ya que no cree necesaria la incorporación de personal profesional externo a la familia. Por ello es de suma importancia que la familia empresaria comprenda la importancia de madurar y evolucionar hacia otro tipo de cultura empresarial para poder pasar a la siguiente generación sin mayores problemas, esto es, una Cultura Profesional basada en una Dirección por Valores y desde la perspectiva de la complejidad, ya que se requiere atender a la empresa

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

con más procesos, estructuras para la toma de decisiones, etc. Esto permitiría regular las relaciones entre la familia y la empresa y también trabajar para que el negocio siga siendo rentable y sostenible.

Como conclusión, se puede afirmar que las EF bajo estudio deben considerar las siguientes estrategias/recomendaciones para una subsistencia, crecimiento y desarrollo exitoso:

- Respecto al sistema de Valores en general, es necesario que los valores sean expuestos, conocidos y transmitidos, independientemente que para muchos de los integrantes de las EF estudiadas, la exposición de estos valores no es necesaria ya que el sucesor, por legado familiar y experiencia, ya los conoce y conoce también los principios de la EF. De igual manera, fomentar y gestionar dichos valores acoplado satisfactoriamente la familia con la empresa y el negocio, garantizaría la subsistencia de la EF y potenciaría su valor como propiedad familiar.
- Respecto a los valores profesionales, privilegiar todos aquellos procesos que fomenten el desarrollo de ventajas competitivas y mantener niveles elevados de innovación para la adaptación a los cambios del mercado.
- Respecto a la existencia de valores asociados al crecimiento, es importante considerar que no toda la familia descendiente ocupará puestos laborales dentro del negocio familiar, lo que exige aprender a no confundir propiedad con gestión. En este sentido, aprender que no es lo mismo heredar acciones que heredar capacidades para liderar/ dirigir la EF.
- Mantener el recurso humano calificado mediante la capacitación continua. En la actualidad, el Ministerio de Trabajo, las Cámaras empresariales y los sindicatos promueven la capacitación y la certificación de las Competencias Laborales a través de las Escuelas de Formación Profesional como

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

herramienta de equidad social, reconociendo los saberes profesionales independientemente de la forma en que fueron adquiridos, y para el desarrollo profesional de los trabajadores en sus oficios. Como ejemplo de ello, en el Partido de Gral. Pueyrredón existen empresas que se están volcando a este tipo de recursos, como son los Astilleros navales y empresas relacionadas a dicho sector.

- Trabajo en equipo y la Excelencia y Rigor profesional en la gestión.
- Respecto a los valores personales, mantener una base sólida de comunicación y un compromiso creciente por el simple hecho de mantener una relación familiar. Los lazos afectivos flexibles permitirían adaptarse a los cambios con mayor efectividad.
- Si las EF estudiadas pudieran proyectar dichos valores familiares en el seno del negocio lograrían delegar el mando en la generación siguiente con éxito y sobrevivirían a lo largo de los años. También podrían mantenerse en el sector y ampliar sus horizontes hacia nuevos mercados, lo que derivaría en un aumento de los niveles de venta y permanencia en la actividad.
- Definir una estructura, un plan, una misión, visión y valores claros, concisos, transmitidos y compartidos por sus miembros para una correcta orientación de sus resultados. Fomentar y gestionar dichos valores permitiría acoplar la familia con la empresa y el negocio, garantizando su supervivencia y potenciando su valor como propiedad familiar.
- Profesionalizar la empresa evolucionando de la Cultura Paternalista existente a una Profesional para reducir todo tipo de conflictos y estableciendo una Dirección Corporativa que acote los riesgos de padecerlos, ya que no necesariamente tiene que ser administrada y gestionada por la familia.

- Formalizar las comunicaciones y relaciones empresariales, las cuales ayudarían a la formación de la cultura y la identidad organizacional.

Según lo expuesto, además de cuestiones económicas y políticas del país, la adecuada gestión estos valores familiares comunes en todas las EF analizadas ayudaría a favorecer y fortalecer los procesos de consolidación y expansión de las empresas del caso de estudio. Tal como afirman los especialistas en el tema, la incorporación de liderazgos no familiares al negocio promueve la innovación y la reinversión, y por consiguiente permite la expansión. Sería óptimo que las generaciones siguientes al fundador construyan una organización familiar con políticas y reglas estables y duraderas, lo que ayudaría a perpetuar el legado familiar.

ANEXOS

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

Tabla 1: Valores Profesionales

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas, (2015).

Tipo	Valores	Descripción
Valores Profesionales	Rentabilidad y crecimiento	Capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado y estabilidad del negocio a largo plazo
	Trabajo en Equipo	Trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común
	Excelencia y rigor profesional	Ser profesional, constante y perseverante ejerciendo el trabajo con relevante capacidad y aplicación, asumiendo paulatinamente más
	Aprendizaje continuo	Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros, la propia y la del entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo. Implica tener predisposición para analizar de forma crítica las acciones llevadas a cabo y dales sentido.
	Eficacia	Alcanzar los resultados y objetivos planteados
	Madurez y objetividad en la toma de decisiones	Toma de decisiones con la máxima honestidad, ética y transparencia. En base a criterios evidentes de objetividad, madurez profesional y prudencia. Buscando siempre el consenso y evitando cualquier interferencia subjetiva.
	Espíritu de liderazgo	Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).
	Eficiencia	Alcanzar los resultados y objetivos planteados con la cantidad mínima de recursos
	Establecimiento de normas claras	Determinación de la existencia de las relaciones de trabajo, en las que se puede enunciar normas generales de las obligaciones y tareas
	Equilibrio trabajo – vida	Balance entre la vida personal y el trabajo
	Innovación	Introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y cambios en la organización industrial, de manera continua, y orientados al cliente, consumidor o usuario
	Profesionalidad	Ejercicio de la profesión con capacidad y eficacia
	Creatividad	Capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.
Formación continua y planificación de carreras profesionales	Formación continuamente para estar al día de todos los últimos avances de gestión y tecnológicos, con el fin de desarrollar mejor el trabajo en equipo. Planificar las carreras profesionales de las personas de acuerdo con su validez intelectual y humana, asegurando la promoción interna y baja rotación.	

Tabla 2: Valores Personales

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas, (2015).

Tipo	Valores	Descripción
Valores Personales	Dignidad	Valor inherente al ser humano en cuanto ser racional, dotado de libertad y poder creador, pues las personas pueden modelar y mejorar sus vidas mediante la toma de decisiones y el ejercicio de su libertad
	Amor	Afinidad entre seres, definido de diversas formas según las diferentes ideologías y puntos de vista. Sentimiento relacionado con el afecto y el apego, y resultante y productor de una serie de actitudes, emociones y experiencias.
	Respeto	Consideración que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad: respeto mutuo, reconocimiento mutuo.
	Honestidad	Cualidad humana que consiste en actuar de acuerdo como se piensa y se siente.
	Fidelidad y lealtad	Valor moral que faculta al ser humano para cumplir con los pactos y compromisos adquiridos y devoción de un sujeto o ciudadano con un estado, gobernante, comunidad, persona, causa o a sí mismo.
	Continuidad	Duración o permanencia de una acción sin interrupción.
	Confianza	Creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos
	Calidez	Cordialidad y afecto humano
	Orden, limpieza y puntualidad	Cuidar el orden y la limpieza e higiene personal y del entorno, por respeto a los demás.
	Coherencia	Actitud o resultado natural y adecuado con respecto a acciones o razones previas.
	Equidad	Uso de la imparcialidad para reconocer el derecho de cada uno, utilizando la equivalencia para ser iguales
	Humildad	Capacidad de restar importancia a los propios logros y virtudes y de reconocer sus defectos y errores.
	Entusiasmo y orgullo de pertenencia	Motivación e ilusión por el trabajo como razón de ser. Trabajar siempre como si fuera el primer día, colaborando en crear un ambiente distendido, participativo y comfortable . Orgullo de pertenecer al Equipo de trabajo.
	Adaptación al cambio	Capacidad de ajustar el comportamiento a nuevas situaciones
Alegría	Dicha, contento o júbilo	

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

Tabla 3: Valores de Relación

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas, (2015).

Tipo	Valores	Descripción
Valores de Relación	Voluntad de servicio y satisfacción al cliente	Dedicar los máximos esfuerzos e inteligencia para que el cliente quede satisfecho con los productos y servicios.
	Comunicación y dialogo permanente	Facilitar toda la información al alcance que sea útil para los demás, a fin de propiciar una comunicación fluida entre todos, asegurando que ésta se transmita de forma comprensible para todos, favoreciendo el diálogo.
	Ética y respeto por el medio ambiente	Los productos, servicios y actuaciones de la empresa son éticos, conformes con la ley y respetuosos con el medio ambiente.
	Compromiso	Acuerdo formal al que llegan dos o más partes tras hacer ciertas concesiones cada una de ellas.
	Apertura mental	Capacidad de asumir una actitud flexible ante los propios pensamientos, siendo capaz de modificarlos si entiendo estar equivocado, o es capaz de aún teniendo plena convicción en sus principios, aceptar ideologías diferentes, sin discriminarlas.
	Responsabilidad social	Carga, compromiso u obligación, que los miembros de una empresa u organización tienen, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto.

CASO 1**Encuesta cerrada***Valoración de Valores en una empresa familiar*

1- ¿Respecto al fundador de su empresa, a que generación pertenece Ud.?

- Primera
 Tercera
 Segunda
 Cuarta o más

2- Indique, en una escala del 1 al 5 (donde 1 es el nivel mínimo y 5 el nivel máximo), cuál de los siguientes valores o principios de acción realmente han gobernado su empresa familiar hasta la actualidad

Valores	Nivel Actual	Nivel Deseado
Espíritu de liderazgo	5	5
Excelencia y rigor profesional	3	5
Formación continua y planificación de carreras profesionales	1	3
Madurez y objetividad en la toma de decisiones	4	5
Entusiasmo y orgullo de pertenencia	5	5
Respeto y confianza total	5	5
Orden, limpieza y puntualidad	5	5
Voluntad de servicio y satisfacción al cliente	5	5
Comunicación y dialogo permanente	4	5
Ética y respeto por el medio ambiente	5	5
Amor	5	5
Alegría	2	5
Apertura mental	4	5
Aprendizaje continuo	5	5
Adaptación al cambio	4	5
Calidez	4	4
Coherencia	4	5
Compromiso	5	5
Comunicación	4	5
Confianza	4	5

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

Continuidad	4	5
Creatividad	3	5
Diálogo	4	5
Dignidad	5	5
Eficacia	4	5
Eficiencia	4	5
Equidad	3	5
Equilibrio trabajo – vida	2	5
Equipo	4	5
Establecimiento de normas claras	4	5
Fidelidad	5	5
Honestidad	3	5
Humildad	3	5
Innovación	5	5
Lealtad	3	5
Responsabilidad social	2	5
Profesionalidad	3	5
Rentabilidad y crecimiento	5	5

Entrevista abierta

1- Actividad principal

Producción y comercialización de papas específicas para la industria manufacturera alimenticia. Este producto es diferente al que se comercializa para el mercado minorista.

2- Historia de la empresa

La empresa tiene sus comienzos hace 60 años atrás, con la explotación de campos localizados en la ciudad de Mechongué, Partido de Gral. Alvarado. Años más tarde el padre de familia fallece y deja su empresa en manos de sus tres hijos, quienes hasta ahora se han hecho cargo.

3- Integrantes de la empresa familiar

Una hermana y un hermano, su esposa y un sobrino

4- Nivel de estudio de cada uno de los integrantes de la empresa

Primario incompleto de todos menos del sobrino quien tiene secundario completo

5- Papel que desarrolla cada uno de los integrantes y cómo están organizados

La administración general está en manos del hermano y su esposa, desde hace años. El sobrino de estos realiza tareas administrativas, una de las hermanas falleció y la otra no participa ni del manejo ni de la toma de decisiones

6- Quien toma las decisiones en la empresa

El hermano y su esposa

7- Como es el proceso de toma de decisiones

Si bien la esposa de uno de los dueños es quien maneja la totalidad de la empresa consulta todas las decisiones a tomar con su marido para que le dé el ok definitivo. De todas maneras y más allá de su confirmación, si ella cree que algo no es adecuado o bueno para la sociedad por más que él tenga una opinión contraria no se hace.

8- Asistencia de terceros para la toma de decisiones

Asistencia del estudio jurídico-contable, asistencia de un allegado a la familia quien posee conocimientos pertinentes.

9- Religión

Católica apostólica romana

10-Influencia de la religión en la empresa

Ninguna

11-Cómo se aprendió la actividad u oficio

Por tradición familiar

12-Que le gusta de la empresa familiar y que no

Para el entrevistado es importante continuar con un proyecto familiar y que perdure a través de tantos años, es muy valioso que pueda transmitirse de generación en generación y que a su vez sea tan rentable como la ha sido hasta ahora. Puntos en contra: que con el correr del tiempo y la inevitable cuestión de la vejez empiezan a aparecer familiares que intentan aprovecharse de la buena situación de la empresa reclamando cosas que no corresponden y pretenden quedarse con ella. Frente a este tipo de cuestiones, legalmente hablando no hay nada que pueda hacerse ya que los reclamos ante la ley son válidos

13-Ha tenido conflictos en la empresa familiar

Desde hace un par de años tenemos una cuestión legal con unos de los hijos de una de las partes ya que al fallecer esta, está intentando disolver la empresa familiar para quedarse con la parte correspondiente.

14-Se realiza una planeación de la empresa

No

15-Plan de continuidad y sucesión

El matrimonio que actualmente maneja la compañía no tiene hijos, sólo sobrinos, y asumen que ellos se harán cargo una vez que ellos ya no estén. A pesar de eso, no tienen ningún plan de continuidad ni de sucesión de la empresa. Actualmente los dueños rondan los 80 años de edad.

16-Claves de la empresa para su continuidad

La buena comunicación y el trabajo conjunto. El sacrificio y la honestidad por sobre todas las cosas. Un buen equipo de trabajo

17-Estrategias para el crecimiento

Continúa innovación en maquinaria de última tecnología que permita la obtención de un producto que alcance los estándares de máxima calidad y permita la economía de escala. Una buena gestión de empresa

18-Valores

Honestidad, responsabilidad, sacrificio, amor, respeto, constancia

19-¿Son los valores de la empresa reconocidos como un fundamento cultural trascendental para continuar operando?

Si

20-Creencias potencializadoras y limitantes

Calidad de la tierra, tamaño de la empresa, reconocimiento de marca a nivel local, clientes reconocidos mundialmente

Limitantes: cuestiones familiares que no se pueden separar de las de la empresa, cuestiones de coyuntura económica

21-Ventajas como empresa familiar por sobre otras empresas

Recursos propios y familiares, tomas de decisiones instantáneas, tamaño

22-Como le gustaría que sea su empresa familiar

Sana, rentable y que perdure a través de los años. Que se convierta en una tradición familiar de generación en generación

23-Existencia de clara delimitación entre los intereses del grupo familiar y de la empresa

No hay. Los dueños viven para la empresa dejando de lado intereses familiares y personales para cumplir con las obligaciones de la misma

CASO 2**Encuesta cerrada***Valoración de Valores en una empresa familiar*

3- Respecto al fundador de su empresa, a que generación pertenece Ud.?

- Primera
 Tercera
 Segunda
 Cuarta o más

4- Indique, en una escala del 1 al 5 (donde 1 es el nivel mínimo y 5 el nivel máximo), cuál de los siguientes valores o principios de acción realmente han gobernado su empresa familiar hasta la actualidad

Valores	Nivel Actual	Nivel Deseado
Espíritu de liderazgo	2	5
Excelencia y rigor profesional	5	5
Formación continua y planificación de carreras profesionales	1	5
Madurez y objetividad en la toma de decisiones	3	5
Entusiasmo y orgullo de pertenencia	1	2
Respeto y confianza total	5	5
Orden, limpieza y puntualidad	5	5
Voluntad de servicio y satisfacción al cliente	5	5
Comunicación y dialogo permanente	3	5
Ética y respeto por el medio ambiente	1	1
Amor	5	5
Alegría	3	4
Apertura mental	2	5
Aprendizaje continuo	3	5
Adaptación al cambio	3	5
Calidez	4	5
Coherencia	5	5
Compromiso	2	5
Comunicación	3	5

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

Confianza	5	5
Continuidad	5	3
Creatividad	2	5
Diálogo	4	5
Dignidad	5	5
Eficacia	4	5
Eficiencia	3	5
Equidad	4	5
Equilibrio trabajo – vida	3	5
Equipo	5	5
Establecimiento de normas claras	3	5
Fidelidad	5	5
Honestidad	5	5
Humildad	3	5
Innovación	1	5
Lealtad	3	3
Responsabilidad social	1	1
Profesionalidad	3	5
Rentabilidad y crecimiento	3	5

Entrevista abierta

1- Actividad principal

Comercialización de carne vacuna y sus derivados, producción de chacinados

2- Historia de la empresa

La empresa comienza alrededor de los años '60 como una verdulería familiar, la cual a través de los años fue cambiando de acuerdo a los requerimientos del mercado. Así ha ido cambiando, pasó de ser solo una verdulería para añadirse una carnicería y con el paso del tiempo se convirtió en un mini mercado.

3- Integrantes de la empresa familiar

Mis padres, mi esposa y yo

4- Nivel de estudio de uno de los integrantes de la empresa

Padres: primario incompleto

Hijo/esposa: secundario incompleto y completo respectivamente

5- Papel que desarrolla cada uno de los integrantes y cómo están organizados

Padre: es la cara visible de la empresa

Hijo: ejecución de todas las decisiones que se toman

Mi madre y mi esposa brindan apoyo logístico cuando ni mi padre ni yo estamos presentes en la compañía

6- Quien toma las decisiones en la empresa

Mi padre y yo en conjunto, aunque mi padre es quien tiene la palabra final

7- Como es el proceso de toma de decisiones

Se habla entre los dos y se decide cuál es la mejor opción a tomar. Siempre teniendo en cuenta el nivel de importancia de cada decisión, si no es algo importante la toma el que esté en ese momento en la empresa sin previa consulta a la otra parte

8- Asistencia de terceros para la toma de decisiones

No

9- Religión

Mi familia es católica pero mi padre y yo no la profesamos

10-Influencia de la religión en la empresa

Ninguna

11-Cómo se aprendió la actividad u oficio

Se fue aprendiendo sobre la marcha, a medida que desarrollábamos la actividad

12-Que le gusta de la empresa familiar y que no

Esta bueno el hecho de no haber tenido que empezar ninguna actividad por mi cuenta ya que esta empresa estaba consolidada al momento de iniciarme laboralmente, y lo que no me gusta básicamente es tener que compartir la toma de decisiones, ya que siempre hay diferencias de opinión entre nosotros

13-Ha tenido conflictos en la empresa familiar

Solo conflictos al momento de tomar alguna decisión por tener diferente manera de pensar con mi padre

14-Se realiza una planeación de la empresa

No

15-Plan de continuidad y sucesión

No hay, ya que mis padres aún con edad avanzada siguen en la empresa pero se da por entendido que cuando ellos ya no puedan el negocio lo continuaré yo

16-Claves de la empresa para su continuidad

Mantener una política de excelente calidad de productos con un precio razonable (más altos que bajos), responsabilidad y confianza

17-Estrategias para el crecimiento

Visión a futuro, eliminar a los competidores

18-Valores

Compromiso, vocación, esfuerzo, paciencia

19-¿Son los valores de la empresa reconocidos como un fundamento cultural trascendental para continuar operando?

Si

20-Creencias potencializadoras y limitantes

Tamaño de la empresa, trayectoria, flexibilidad

Mercado actual

Competencia

Trabajar con la familia implica limitaciones y genera conflictos

21-Ventajas/ Desventajas como empresa familiar por sobre otras empresas

El tamaño de la organización, los fondos para invertir, la burocracia que se genera en empresas grandes y no familiares, la confianza y trato con los empleados

22-Como le gustaría que sea su empresa familiar

Una empresa bien definida como empresa, que continúe en el tiempo y sea reconocida en el mercado por su trayectoria y calidad

23-Existencia de clara delimitación entre los intereses del grupo familiar y de la empresa

Si bien ha mejorado dicha cuestión desde que yo estoy trabajando en la empresa, todavía hay ciertas cosas a mejorar para que los intereses no se confundan, en especial con mis padres ya que ellos tenían su manera de

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

hacer las cosas y generalmente su vida personal/ familiar era la misma que la del negocio por lo que en la actualidad se les hace bastante difícil poder separar los intereses de cada parte.

CASO 3**Encuesta cerrada***Valoración de Valores en una empresa familiar*

5- Respecto al fundador de su empresa, a que generación pertenece Ud.?

- Primera
 Tercera
 Segunda
 Cuarta o más

6- Indique, en una escala del 1 al 5 (donde 1 es el nivel mínimo y 5 el nivel máximo), cuál de los siguientes valores o principios de acción realmente han gobernado su empresa familiar hasta la actualidad

Valores	Nivel Actual	Nivel Deseado
Espíritu de liderazgo	2	5
Excelencia y rigor profesional	2	5
Formación continua y planificación de carreras profesionales	1	4
Madurez y objetividad en la toma de decisiones	3	5
Entusiasmo y orgullo de pertenencia	4	5
Respeto y confianza total	4	5
Orden, limpieza y puntualidad	2	5
Voluntad de servicio y satisfacción al cliente	4	5
Comunicación y dialogo permanente	2	5
Ética y respeto por el medio ambiente	4	4
Amor	5	5
Alegría	2	5
Apertura mental	2	4
Aprendizaje continuo	2	5
Adaptación al cambio	2	5
Calidez	4	4
Coherencia	3	5
Compromiso	3	5
Comunicación	3	5
Confianza	4	5
Continuidad	4	5

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

Creatividad	1	5
Diálogo	3	5
Dignidad	5	5
Eficacia	2	5
Eficiencia	2	5
Equidad	5	5
Equilibrio trabajo – vida	3	5
Equipo	2	5
Establecimiento de normas claras	2	5
Fidelidad	3	5
Honestidad	5	5
Humildad	5	5
Innovación	2	5
Lealtad	3	5
Responsabilidad social	2	5
Profesionalidad	1	5
Rentabilidad y crecimiento	3	5

Entrevista abierta

1- Historia de la empresa

El fundador trabajaba como empleado de una línea de colectivos locales y era miembro del sindicato. Fue con el sindicato con quien se decidió armar un proyecto de una proveeduría a través de la cual todos los empleados del gremio pudieran comprar mercadería mediante el descuento de dinero directamente del recibo de sueldo. De esta manera se emitieron los pliegos y se llamó a licitación. Es así como esta proveeduría funcionó durante varios años y cuando los dueños ya no querían hacerse cargo se decidió vender el fondo de comercio y lo adquirió este empleado. Desde ese entonces funciona como tal y se amplió para otros gremios de otros sectores.

2- Integrantes de la empresa familiar

Padres e hijo mayor

3- Nivel de estudio de cada uno de los integrantes de la empresa

Padres: primario completo

Hijo mayor: secundario incompleto

4- Papel que desarrolla cada uno de los integrantes y cómo están organizados

Padre: liderazgo y toma de decisiones

Madre: tareas administrativas

Hijo mayor: ejecuta decisiones tomadas por el decisor

5- Quien toma las decisiones en la empresa

El padre es quien toma decisiones

6- Como es el proceso de toma de decisiones

Las decisiones si bien son tomadas por el padre las ideas nuevas y propuestas que surjan se hablan entre los tres integrantes pero siempre la palabra final las tiene el fundador

7- Asistencia de terceros para la toma de decisiones

Antes de tomar una decisión, el padre siempre lo habla con su hijo menor, que si bien no participa de las actividades comerciales de la flia. Está al tanto de todos los movimientos de la empresa, en primer lugar por ser el único de la familia con educación universitaria y en segundo lugar por el puesto de trabajo actual que ocupa que le permite tener ciertos conocimientos financieros, administrativos y contables. Si bien como se dijo antes el padre es quien tiene la última palabra, este hijo menor influye en gran medida

8- Religión

Católica

9- Influencia de la religión en la empresa

Ninguna

10-Cómo se aprendió la actividad u oficio

Con el tiempo, a través de la práctica

11-Que le gusta de la empresa familiar y que no

No me gusta trabajar de manera dependiente, por lo que la empresa familiar me permite tener cierta flexibilidad, tanto horaria como de tareas, y me permite también tener empleados a cargo y desligarme de ciertas tareas las cuáles son desarrolladas por los mismos. Tengo libertad para moverme dentro de la empresa y no dependo de nadie más que de mi padre

12-Ha tenido conflictos en la empresa familiar

Si, por cuestiones de toma de decisiones ya que mi padre no ha sabido cómo delegar en mi toda la responsabilidad del manejo de la empresa y porque creo que tampoco tiene la confianza necesaria en mi como para hacerlo

13-Se realiza una planeación de la empresa

Por ahora no, hubo en un momento con la ayuda de mi hermano algunas ideas para que la empresa reflote como en sus mejores épocas pero entre una cosa y otra no hemos puesto en marcha ninguna. Un poco por la asistencia contable que tenemos y otro poco por falta de iniciativa nuestra.

14-Plan de continuidad y sucesión

No, pero la idea es que quede yo al frente del negocio, con asistencia remota de mi hermano ya que el por situación laboral ya no está en esta provincia

15-Claves de la empresa para su continuidad

Poder entender, por parte de mi padre, el proceso de delegación, de sucesión y de continuidad de la empresa, confianza, responsabilidad y que un haya sentimiento de pertenencia por parte mía más fuerte, que pueda “ponerme la camiseta” por la empresa.

Establecer un plan de acción a largo plazo y profesionalizar ciertas áreas tales como las financieras o administrativas

16-Estrategias para el crecimiento

Ampliar la cartera de clientes, eliminar clientes poco potables, cambiar las políticas crediticias y ser más estrictos con los deudores. Cambiar la rotación del stock disponible y la plataforma informática por software más eficiente y productivo

17-Valores

Confianza, responsabilidad, liderazgo, sentimiento de pertenencia, profesionalismo

18-¿Son los valores de la empresa reconocidos como un fundamento cultural trascendental para continuar operando?

Sí, pero cuando se pierde las ganas de continuar el negocio por dificultades financieras y de rentabilidad se pierde el foco sobre los valores y demás cuestiones que son importantes e imprescindibles para la continuidad

19-Creencias potencializadoras y limitantes

Tenemos un elemento potencializador que nos distingue de las demás proveedurías de la zona ya que poseemos un código de descuento mediante el cual se le cobra al cliente a través de la empresa para la cual trabaja y por medio del recibo de sueldo.

La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa

El mercado cautivo que poseemos, ya que tenemos como clientes empleados de empresas grandes y medianas

El local comercial no necesita ningún tipo de publicidad de una estructura edilicia determinada

Pero un limitante es el gran stock que poseemos y que no podemos hacerlo rotar con mayor frecuencia, La plataforma informática, la falta de personal y de profesionalización de los procesos, la falta de capacidad del fundador para adaptarse a los nuevos tiempos (modernizarse) y requerimientos de los clientes

20-Ventajas/ desventajas como empresa familiar por sobre otras empresas

Pleno poder de decisión, rumbo/dirección de la empresa, libertad en la metodología de trabajo, disponibilidad de los tiempos

Capital propio invertido, el acceso al financiamiento, la ausencia de departamentos específicos para la asistencia

21-Como le gustaría que sea su empresa familiar

Que siga siendo familiar pero rentable y organizada, con un grado de profesionalismo mayor

22-Existencia de clara delimitación entre los intereses del grupo familiar y de la empresa

No está del todo delimitada, si bien por consejos de mi hermano esta cuestión ha mejorado todavía falta mucho para que podamos separar lo comercial con lo familiar. Sobre todo para mi padre, que para él la empresa es su vida y pasa a formar parte de la familia, los problemas laborales se los llevan al ámbito familiar y repercute en todos sus ámbitos

BIBLIOGRAFÍA

- MARTINEZ BELTRÁN, N. (2004); “Tesis de grado: Empresa de familia. Realidad y perspectivas en el derecho societario”; Universidad Javeriana; Colombia.
- ROCKEACH, M. (1973); “The Nature of Human Values”; the Free Press; New York.
- WARD, J. (1994); “Cómo desarrollar la Empresa Familiar”, El Ateneo; Madrid.
- SOTO E, BRAIDOT N. (1999); “Las PYMES Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado”; Ifema; Buenos Aires.
- CORONA, J. (2010); “Definición oficial de Empresa Familiar”, Instituto de Empresa Familiar; Cartagena, [en línea].
http://www.um.es/cef/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=201:definicion-oficial-de-empresa-familiar&catid=20:colaboraciones-sobre-la-ef&Itemid=41
- DAVIS, P. (1983); “Realizing the potencial of family business. Organizational Dynamics”. Periodicals Division. American Management Association; [en línea].
http://www.researchgate.net/publication/247142177_Realizing_the_Potential_of_Family_Businesses
- IAE, (2010); “Empresas familiares: cuando llegan los terceros”; Buenos Aires; [en línea].
https://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/.../Revista16_68a171.pdf
- FAVIER DUBOIS E., *et al* (2013); “Las empresas familiares en argentina: su distancia cultural y legal respecto del modelo español y los cambios en curso”; the Family Enterprise Research Conference, Paper nro. 63; [en línea].
<https://www.FERC-2013.-SITUACION-CULTURAL-Y-LEGAL-EN-LA-ARGENTINA.-FAVIER-DUBOIS-SPAGNOLO.2-1.pdf>
- GARCÍA SÉNCHÉZ, S., (1997); “La Dirección por Valores (DpV) en la Empresa Familiar: la gestión eficaz de su patrimonio de capital axiológico”; [en línea].
<http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Gestion%20del%20capital%20axiologico%20en%20EF.pdf>
- MONTANER, M. (2012); “Cómo lograr que una EF funcione sin discordias. Vida cotidiana/ vínculos: un modelo de negocio que puede ser exitoso”; Clarín; [en línea].

http://www.clarin.com/sociedad/lograr-empresa-familiar-funcione-discordias_0_683931747.html

MUCCI, OTTORINO OSCAR Y TELLERÍA ELBA, DELIA (2003). “Empresas familiares: introducción, características y roles”; In FCEyS. Cátedra de Empresas Familiares, Empresas familiares (pp. 33-43). Mar del Plata: UNMDP (Cuadernos de Cátedra). ISBN 987-544-105-8; [en línea].
<http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1360>

NIETHARDT & ASOCIADOS, Consultora de Empresas Familiares (2012); “¿Los valores de la empresa familiar crean valor?”; [en línea].
http://www.tuempresafamiliar.com/?_Los_valores_de_la_empresa_familiar_crean_valor%3F&page=ampliada&id=712&_s=%20%C2%BFLos%20valores%20de%20la%20EF%20crean%20valor?

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2015); “Diccionario de la Lengua Española”; RAE; [en línea].
<http://www.rae.es/>.

RIENDA GRACÍA, *et al* (2004); “Organización estratégica: un marco teórico para la continuidad de la Empresa Familiar desde un punto de vista estratégico”; Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas; [en línea].
http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano_lusas/pdf/01 ESTRATEGIA / 35 rienda_pertusa.pdf

TAPIES, J. *et al* (2012); “La importancia de los valores”; IESE Business School; [en línea].
<https://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2012/04/articulo.pdf>

UCEMA, (2005); “Empresa y Familia”; [en línea].
<http://www.ucema.edu.ar/conferencias/download/EmpresayFamilia.pdf>

UNED, (2009); “Definición de EF y conceptos afines”; [en línea].
<http://cienciasempresariales.info/definicion-de-empresa-familiar-y-conceptos-afines/>

UNMDP FCEyS, (2003); “Empresas Familiares: cuadernos de cátedra”; [en línea].
<http://nulan.mdp.edu.ar/1200/5/01211.pdf>

VALDA, J. (2009); “Empresas familiares: Un conjunto de valores compartidos”; [en línea].
<http://jcvalda.wordpress.com/2009/12/16/empresas-familiares-un-conjunto-de-valores-compartidos/>

VÉLEZ MONTES D., *et al* (2008); “Dinámica de la EF PYME: Estudio Exploratorio en Colombia”; FUNDES; [en línea].
<http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNdesS.pdf>

ARIZA MONTES J., *et al* (2002); “Familiares empleados en la empresa. ¿Un factor de competitividad o un obstáculo para el desarrollo?”; [en línea].
<http://docplayer.es/12390173-Familiares-empleados-en-la-empresa-un-factor-de-competitividad-o-un-obstaculo-para-el-desarrollo.html>

UNIVERSIDAD DE VALENCIA; “Introducción a la metodología de investigación social: Métodos Cualitativos”; [en línea].
[http://www.uv.es/monterdh/RESEARCHERS/Curso_Master_UJI/\(5a\)Metodos de investigacion social Cualitativos.pdf](http://www.uv.es/monterdh/RESEARCHERS/Curso_Master_UJI/(5a)Metodos_de_investigacion_social_Cualitativos.pdf)

NOTAS

ⁱ Adam Smith: An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. book IV, cap IX, p 396

ⁱⁱ John Kilcullen, (1996): Max Weber on Capitalism

ⁱⁱⁱ *Unidades Económicas*: Individuos y organizaciones en cuyo comportamiento se interesa la economía y que analíticamente pueden considerarse unidades de decisión. Unidad Económica es un concepto se usa en el contexto de la Economía y las finanzas públicas. El análisis económico se centra en las interacciones de las Unidades Económicas, a cada una de las cuales se asocian decisiones significativas para el Problema Económico específico en consideración. En ciertos problemas la unidad económica pertinente es el individuo, pero generalmente es una organización cuyas decisiones se suponen coherentes, como si se tratara de un solo individuo. En el análisis económico neoclásico se distinguen tres tipos principales de Unidades Económicas: la *familia*, la Empresa y *el gobierno*. En este análisis se supone que la familia actúa como si fuera un solo individuo para maximizar su Utilidad e igualmente que la Empresa actúa como si fuera un solo individuo para maximizar su Beneficio. <http://macroeconomia-2010.blogspot.com.ar/2010/04/unidad-economica.html>

^{iv} Una característica típica de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

Como veis es una definición bastante general pero interesante de cara a nuestros objetivos institucionales, y que de hecho ya ha sido comunicada oficialmente a la Comisión Europea por lo que es probable que en el futuro sea incorporada al marco legislativo de la misma.

^v Vicuña, Javier – “La administración y la sucesión de las Pymes” – Revista Alta Gerencia, N° 54

^{vi} El nombre CAVA corresponde a las letras iniciales de Comprometido, Activo; Virtuoso y Avanzado.

^{vii} Davis P.: Relizing the potencial family business organizational Dynamics. Periodical Division. American Management Association, 1983.

^{viii} Las iniciales EFMG son utilizadas para designar a empresas familiares que continúan con ese carácter a lo largo de un prolongado período de tiempo, durante el cual se han incorporado con éxito miembros de tres o más generaciones y que, como empresas de negocios, han progresado exitosamente en términos estratégicos y organizativos.

^{ix} Para estudiosos de la EF como Gallo y Melé, la ética no es un conjunto de normas prohibitivas sino una guía para la excelencia humana, que también aplica a las empresas. Gallo, MA y Melé, D. Luces y sombras de la ética en la empresa familiar.